

Christine **NASCHBERGER**

Dominique **BELLION**



COMMENT GÉRER L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

 **Afmd**
Association Française des Managers de la Diversité

AUDENCIA
SCHOOL OF MANAGEMENT
NANTES

PARTAGE DE PRATIQUES D'ENTREPRISES ADHÉRENTES DE L'AFMD

Christine **NASCHBERGER**

Dominique **BELLION**

COMMENT GÉRER L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

PARTAGE DE PRATIQUES D'ENTREPRISES ADHÉRENTES DE L'AFMD

NOVEMBRE 2010



SOUMIA MALINBAUM

Présidente de l'AFMD
Directrice du développement,
KEYRUS

BRUCE ROCH

Vice-président en charge des groupes de travail de l'AFMD
Directeur de la Responsabilité Sociale et Environnementale
Adecco Groupe France

Sil y a bien un critère des politiques de diversité en entreprise qui rencontre un accueil privilégié, c'est le handicap qui remporte immédiatement tous les suffrages. Poussé très en amont par des politiques publiques incitatives, l'emploi des personnes en situation de handicap a souvent facilité l'ouverture à l'autre et à la diversité dans les organisations.

Les missions handicap installées depuis de nombreuses années ont également préfiguré les missions diversité, dont elles se réclament tout en préservant leurs prérogatives et spécificités.

L'obligation d'emploi à hauteur de 6% pour les sites de plus de 20 personnes est un catalyseur de la prise de conscience des questions de compensation du handicap.

Dès lors, l'entreprise oscille entre cynisme et volontarisme pour atteindre ses objectifs et ainsi échapper aux contributions financières : moyens démultipliés, attention particulière, solutions alternatives... tout en fantasmant de recruter un travailleur handicapé qui soit un salarié valide parmi les autres.

La réalité des situations de handicap est de toute autre nature :

- Le ressenti de son handicap par la personne handicapée est par essence individuel : deux personnes ayant le même type de handicap le vivront de manière très différente.
- De même, la perception du handicap par l'environnement du salarié handicapé sera d'abord une question individuelle dans la relation interpersonnelle, le préjugé restant au niveau collectif en amont de la relation *intuitu personae*.

Les formations et sensibilisations peuvent déminer de nombreuses situations.

- Il existe une réelle nuance entre le handicap en tant que tel et la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, sésame au décompte d'unité bénéficiaire pour l'obligation d'emploi.
- Les objectifs bien souvent à court terme dans les organisations ne peuvent techniquement et philosophiquement s'appliquer aux cycles moyen et long terme liés au handicap. Pour pouvoir appréhender le sujet, il faut sortir du cadre.
- La logique de compensation, sur laquelle nous revenons dans cet ouvrage, a du mal à être entendue.
- Enfin, les acteurs en présence (associations, experts, services, etc.) sont excessivement fragmentés, accentuant le sentiment de cloisonnement pour les uns et de difficultés de décryptage pour les autres, malgré des efforts certains ces dernières années.

Néanmoins la loi est la meilleure alliée de l'emploi des personnes en situation de handicap. La discrimination positive, qui respecte l'égalité de traitement, n'est pour autant pas évidente à mettre en place.

Et si c'était finalement la vraie égalité des chances que de permettre aux personnes handicapées compétentes d'accéder aux mêmes carrières que les valides ? Et aux personnes handicapées plus largement d'accéder aux compétences par les dispositifs de formation et d'expériences professionnalisantes ?

L'AFMD a voulu dès le départ intégrer l'emploi des personnes en situation de handicap à sa mécanique de commissions de travail : ce premier guide est une excellente base pour sensibiliser les responsables RH et opérationnels en présence à la complexité du sujet.

Dans les prochains mois, nous lancerons un nouveau groupe sur le développement de carrière des personnes handicapées, qui trouvera une illustration à travers des exemples opérationnels de portraits en entreprise.

Nous concluons cet ouvrage par des propositions ouvertes visant à faciliter l'intégration de personnes en situation de handicap dans les

entreprises, au regard de nos retours d'expériences. C'est bien la moindre des choses vu l'ampleur des enjeux individuels et collectifs, mais aussi institutionnels et organisationnels des politiques de responsabilité sociale, de diversité et de handicap dans les entreprises.

BONNE LECTURE À TOUS !

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8	LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI	49
CHAPITRE 1 DÉFINITIONS	10	Les étapes de la mise en place	50
UN PEU D'HISTOIRE	11	Les acteurs et les moyens	51
DÉFINITIONS DU HANDICAP	11	LES POLITIQUES DE PRÉVENTION	54
LES DIFFÉRENTS TYPES DU HANDICAP	12	Mieux prévenir	55
QUELQUES CHIFFRES CLÉS	15	Inciter les salariés à déclarer et faire reconnaître leur handicap... ..	57
QU'EST-CE QU'UN « TRAVAILLEUR HANDICAPÉ » ?	19	LA GESTION DE CARRIÈRE	58
LES AIDES PERSONNALISÉES DE COMPENSATION	20	Du management de la diversité.....	58
CHAPITRE 2 L'ÉTAT DES LIEUX	22	... à la gestion de carrière	59
LE HANDICAP DANS LA RECHERCHE	23	Check-list des modalités spécifiques à mettre en œuvre	60
Handicap et discrimination	23	Check-list pour optimiser l'évolution des travailleurs handicapés... ..	61
Handicap et diversité	25	LA FORMATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP	
LE CONTEXTE JURIDIQUE	30	ET DE LEUR ENTOURAGE	67
Le quota de 6%	30	CONCLUSION	72
Le cadre juridique	31	LES PROPOSITIONS DE L'AFMD	74
QUELQUES INDICATEURS	33	PRÉSENTATION DES AUTEURS	76
CHAPITRE 3 LES POLITIQUES D'ACCOMPAGNEMENT		AFMD	78
SENSIBILISATION, FORMATION, INFORMATION & COMMUNICATION	36	AUDENCIA	79
LES ACTIONS DE SENSIBILISATION DESTINÉES AUX SALARIÉS ...	37	BIBLIOGRAPHIE	82
LES FORMATIONS D'ACCOMPAGNEMENT		GLOSSAIRE	92
DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE	40	CARNET D'ADRESSES	96
L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION	42	REMERCIEMENTS	102
Communication interne	42	MEMBRES DE LA COMMISSION	103
Communication externe	44	ENTREPRISES INTERROGÉES	103
CHAPITRE 4 LES POLITIQUES D'EMPLOI			
EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP	46		
L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION	47		



INTRODUCTION

Les facettes du management des personnes en situation de handicap en entreprise sont multiples et complexes. Dans ce cadre, c'est à l'entreprise d'aménager les situations de travail aux spécificités de la personne en situation de handicap et non l'inverse. En réalité, c'est encore trop souvent le travailleur handicapé qui est contraint de se conformer au fonctionnement de l'entreprise. L'enjeu se situe également au niveau sociétal, où c'est aussi à la cité de s'adapter au handicap.

Ce guide pratique présente, dans un premier temps les résultats de travaux et de réflexions menés au sein de la commission de travail AFMD, complétés par des questionnaires. Cette commission a réuni des entreprises adhérentes autour d'un pilote académique et d'un pilote entreprise, pour réfléchir à l'emploi des personnes handicapées en entreprise. Dans un second temps, une dizaine d'entretiens téléphoniques ont été réalisés auprès de missions handicap d'entreprises d'adhérentes de l'AFMD.

Les objectifs principaux du guide sont :

- Rappeler quelques définitions et définir les différents types de handicap,
- Dresser un état des lieux de la thématique du handicap en France,
- Fournir un canevas de réflexion et d'action pour un ensemble d'acteurs, notamment les responsables RH, les managers diversité, les missions ou les référents handicap,
- Parler des politiques d'accompagnement et d'emploi pour aider les différents acteurs à optimiser le maintien dans l'emploi et la gestion de carrière des travailleurs handicapés dans leurs entreprises,
- Alimenter le débat public autour de la question du handicap dans l'entreprise avec des propositions de praticiens engagés et responsables.

CHAPITRE 1

DÉFINITIONS

UN PEU D'HISTOIRE

Le mot *handicap* vient de l'expression anglaise 'hand in cap', qui signifie « la main dans le chapeau ». Dans le cadre d'un troc de biens entre deux personnes, il fallait rétablir une égalité de valeur entre ce qu'on donnait et ce qu'on recevait : ainsi celui qui recevait un objet d'une valeur supérieure devait mettre dans un chapeau une somme d'argent pour rétablir l'équité. L'expression s'est progressivement transformée en mot puis appliquée au domaine sportif (courses de chevaux notamment) au XVIII^e siècle. En hippisme, un *handicap* correspondait à la volonté de donner autant de chances à tous les concurrents en imposant des difficultés supplémentaires aux meilleurs.

DÉFINITIONS DU HANDICAP

Le handicap est une question de droits humains : le droit au travail, le droit à l'accessibilité, le droit à l'éducation, le droit de faire ses choix de vie et le droit de participer¹. Nous nous intéressons dans le contexte de ce guide au droit à l'emploi des personnes en situation de handicap.

Selon l'OMS (Organisation mondiale de la Santé), « est appelé handicapé celui dont l'intégrité physique ou mentale est progressivement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge, d'une maladie ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou occuper un emploi, s'en trouve compromise. »

1. www.edf-feqh.org

Les toutes premières lignes de la loi du 11 février 2005, relative à « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » (communément appelée « Loi handicap ») rappellent les droits fondamentaux des personnes handicapées et donnent une autre définition du handicap. Extrait de la loi (article 2):

« Constitue un handicap toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou trouble de santé invalidant »

LES DIFFÉRENTS TYPES DE HANDICAP

Les six grandes familles de handicap telles que définies par l'AGEFIPH²:

La tentation d'établir une typologie des différentes déficiences est forcément réductrice, mais elle permet de donner un premier éclairage sur la diversité des manifestations du handicap (voir aussi la typologie de Stone et Colella (1996) et les travaux de Charles-Fontaine, C. (2009)).



1. Le handicap moteur

« Il recouvre l'ensemble des troubles pouvant entraîner une atteinte partielle ou totale de la motricité, notamment des membres supérieurs et/ou inférieurs (difficultés pour se déplacer, conserver ou changer une position, prendre et manipuler, effectuer certains gestes). Certaines déficiences motrices d'origine cérébrale peuvent également provoquer des difficultés pour s'exprimer, sans altération des capacités intellectuelles. »



2. Le handicap visuel

« Il concerne les personnes aveugles, mais aussi, dans la majorité des cas, les personnes malvoyantes. Dans certains métiers, une personne daltonienne peut-être reconnue comme travailleur handicapé. »



3. Le handicap auditif

« La perte auditive totale est rare. Comme pour le handicap visuel, la plupart des déficients auditifs possèdent « des restes auditifs » pour lesquels les prothèses auditives apportent une réelle amplification. Selon les cas, ce handicap s'accompagne ou non d'une difficulté à oraliser. Un certain nombre de personnes sourdes utilisent la langue des signes et d'autres la lecture sur les lèvres pour communiquer » (voir chiffres pages suivantes).



4. Le handicap psychique

« Aucune définition exhaustive n'est possible, d'autant que la terminologie psychiatrique (névrose, psychose...) est seulement maîtrisée par les psychiatres. Néanmoins, on peut retenir que les personnes atteintes de difficultés d'ordre psychique souffrent d'un malaise qui peut se traduire, à certains moments, par des comportements déroutants pour les autres, car éloignés des conduites convenues et habituelles. »



5. La déficience intellectuelle

« Elle induit une difficulté à comprendre et une limitation dans la rapidité des fonctions mentales sur le plan de la compréhension, des connaissances et de la cognition. Les incapacités qui en découlent peuvent avoir des degrés différents et perturber l'acquisition de la mémorisation des connaissances, l'attention, la communication, l'autonomie sociale et professionnelle, la stabilité émotionnelle et le comportement, etc. »

2. L'AGEFIPH est une association au service des personnes handicapées et des entreprises. Sa mission, qui lui a été confiée par le législateur, est de développer l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur privé.
<http://www.agefiph.fr>



SUR LE CONCEPT DE « LEARNING DISABILITIES (OU DISORDERS) » OU « TROUBLES DE L'APPRENTISSAGE³ »

Nous avons retenu la définition suivante des troubles de l'apprentissage : L'expression « troubles de l'apprentissage » fait référence à un certain nombre de dysfonctionnements pouvant affecter l'acquisition, l'organisation, la rétention, la compréhension ou le traitement de l'information verbale ou non verbale. Ces dysfonctionnements affectent l'apprentissage chez des personnes qui, par ailleurs, font preuve des habiletés intellectuelles essentielles à la pensée ou au raisonnement. Ainsi, les troubles d'apprentissages sont distincts de la déficience intellectuelle. Les sous-types relativement communs incluent la dyslexie, dysorthographe et l'hyperkinésie.⁴

Les troubles d'apprentissage découlent d'atteintes d'un ou de plusieurs processus touchant la perception, la pensée, la mémorisation ou l'apprentissage. Ces processus incluent entre autres le traitement phonologique, visio-spatial, le langage, la vitesse de traitement de l'information, la mémoire, l'attention, et les fonctions d'exécution telles que la planification et la prise de décision.

3. Source : TAANB [Troubles d'apprentissage-association du Nouveau-Brunswick] <http://www.nald.ca/ldanb/french/ta.htm>

4. Source : <http://www.chu-rouen.fr/ssf/patho/troublesdelapprentissage.html> et <http://cnasm.fr/Troubles-d-apprentissage>



6. Les maladies invalidantes

« Toutes les maladies respiratoires, digestives, parasitaires, infectieuses (diabète, hémophilie, sida, cancer, hyperthyroïdie...) peuvent entraîner des déficiences ou des contraintes plus ou moins importantes. Elles peuvent être momentanées, permanentes ou évolutives. Près de la moitié des maladies invalidantes sont d'origine respiratoire ou cardio-vasculaire. »

À cette liste, nous pouvons ajouter la notion de **polyhandicap** :

Le « polyhandicap » est une définition assez récente, qui regroupe des caractéristiques diverses qui associent déficience intellectuelle, sensorielle, physique, psychique, somatique de façon interactive. C'est en fait un handicap grave, entraînant une restriction importante de l'autonomie et des possibilités de perception, d'expression et de relation.

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

Obtenir des chiffres et des données d'actualité pour avoir une vision globale de la situation du handicap en France, s'avère particulièrement compliqué. Premièrement, il n'existe pas un type de handicap mais une pluralité. Deuxièmement, les sources d'informations et de statistiques concernant la question du handicap sont diverses, éparpillées, et ne s'appuient pas sur les mêmes définitions du handicap.

REPÈRES

LE HANDICAP EN FRANCE SOURCE : AGEFIPH 2007

1 Français sur 2 sera en situation de handicap au cours de sa vie.

52000 personnes sont victimes d'un accident du travail entraînant une incapacité permanente chaque année en France (Source «Le droit des personnes handicapées au travail décent», BIT - 2007).

15% des personnes handicapées le sont de naissance ou avant l'âge de 16 ans.

85% des handicaps surviennent à l'âge adulte.

Plus de **8 millions** de personnes sont touchées par une déficience motrice, de la plus légère (rhumatisme, arthrose) à la plus lourde (hémiplégié, paraplégie, tétraplégie), dont **370 000** personnes utilisent un fauteuil roulant.

1,5 million de personnes sont malvoyantes.

60000 sont aveugles.





6 millions de personnes sont sourdes et malentendantes, dont seulement 100 000 utilisent le langage gestuel.

15% des personnes en situation de handicap cumulent au moins 2 types de handicap.

85% des handicaps ne se voient pas.

REPÈRES

LA POPULATION ACTIVE HANDICAPÉE SOURCE : AGEFIPH 2006

880 000 actifs handicapés,

dont

500 000 salariés en milieu ordinaire de travail,

120 000 salariés en milieu protégé,

260 000 en recherche d'emploi.

PAR SECTEUR SOURCE : AGEFIPH 2008

262 700 salariés dans les entreprises privées de plus de 20 salariés,

185 653 salariés dans la fonction publique,

114 811 personnes dans les Établissements

de Services et d'Aide par le Travail (ex CAT),

28 532 personnes dans les Entreprises Adaptées.

Le taux de chômage des personnes en situation de handicap est le double de celui tous publics, soit 19 % contre 9,5 % (Source : Estimation AGEFIPH). Les chômeurs handicapés représentent 7,1 % de l'ensemble des demandeurs d'emploi alors qu'ils sont moins de 4 % de la population active (Source : Pôle Emploi). Néanmoins, les chiffres témoignent d'une tendance positive :

TABLEAU 1 : LES DEMANDEURS D'EMPLOI HANDICAPÉS (CATÉGORIES 1 / 2 / 3 - FRANCE ENTIÈRE)⁵

	Décembre 2005	Décembre 2006	Décembre 2007	Décembre 2008
Demandeurs d'emploi tous publics en fin de mois	3 329 435	2 998 087	2 696 963	2 919 782
Demandeurs d'emploi handicapés en fin de mois	258 820	236 268	205 864	207 209
% de travailleurs handicapés parmi les demandeurs d'emploi	7,8 %	7,9 %	7,6 %	7,1 %

(Source : AGEFIPH – Source d'origine : Pôle Emploi)

Le tableau 2 montre quelques spécificités en termes d'âge, de qualification et de durée du chômage de demandeurs d'emploi.

TABLEAU 2 : LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES DEMANDEURS D'EMPLOI À FIN DÉCEMBRE 2008

	50 ans et +	Niveau bac et +	Chômeurs de longue durée (>=1an)
Demandeurs d'emploi tous publics	15 %	40 %	28 %
Demandeurs d'emploi handicapés	32 %	20 %	47 %

(Source : AGEFIPH – Source d'origine : Pôle Emploi)

Les demandeurs d'emploi handicapés subissent de manière plus aiguë l'impact du chômage, en particulier après 50 ans et ont plus de mal à en sortir.

5. « Les demandeurs d'emploi sont classés dans huit catégories selon leur disponibilité, le type de contrat et de temps de travail souhaité, et l'exercice d'une activité occasionnelle :

Catégorie 1 : personnes sans emploi, immédiatement disponibles, tenues d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi, qui recherchent un emploi à durée indéterminée à temps plein ;

Catégorie 2 : personnes sans emploi, immédiatement disponibles, tenues d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi, qui recherchent un emploi à durée indéterminée à temps partiel ;

Catégorie 3 : personnes sans emploi, immédiatement disponibles, tenues d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi, qui recherchent un emploi à durée déterminée, temporaire ou saisonnier »

Source : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>



LA NOTION DU HANDICAP INVISIBLE

Le saviez-vous ?

Qu'ils soient moteurs, sensoriels ou psychiques, la plupart des handicaps sont invisibles : dépression chronique, diabète, claustrophobie, migraines, allergies, rhumatismes, sida, cancer, insuffisance cardiaque ou encore épilepsie peuvent conduire à la reconnaissance d'un salarié comme « travailleur handicapé ». De peur d'être stigmatisées, les personnes ayant ce type de handicap préfèrent souvent ne pas se déclarer comme travailleurs handicapés, afin de cacher leur situation. Elles ne peuvent ainsi bénéficier des aides de la « loi handicap », tel que le soutien de Cap Emploi ou de l'AGEFIPH. De ce fait, en 2006, 13% de la population d'âge actif se déclaraient handicapés, mais seulement 3,9% étaient reconnus officiellement [Source : AGEFIPH].

QU'EST-CE QU'UN « TRAVAILLEUR HANDICAPÉ » ?

La loi induit, en matière d'emploi, une relativité de la notion de handicap. Dans certaines professions, telle affection ou déficience constituera un handicap (par exemple, un jardinier allergique aux produits d'épandage ou un maître nageur qui devient allergique au chlore) tandis qu'elle restera sans incidence dans une autre activité. C'est pour cette raison qu'on parle de « personne en situation de handicap ».

La définition de travailleur handicapé est donnée par l'article L5213-1 du code du travail : « est considérée comme travailleur handicapé au sens de la présente section 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 physique, sensorielle, mentale ou psychique ». La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) peut être attribuée à toute personne, âgée de 16 ans ou plus, exerçant ou souhaitant exercer une activité professionnelle, et dont les capacités physiques ou mentales sont diminuées par un handicap.

D'après une récente étude de la DARES (2009, Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées, chiffres de 2007), sont comptabilisées en France 9,6 millions de personnes en situation de handicap au sens large⁶, dont seulement 1,8 million, âgées de 15 à 64 ans, ayant une reconnaissance administrative du handicap leur permettant de bénéficier de la loi sur l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés⁷.

Le statut de « travailleur handicapé » est obtenu à l'issue d'une procédure administrative effectuée volontairement par le salarié qui est libre d'en informer ou non son employeur. L'obtention de la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) doit faire l'objet d'une démarche individuelle de la personne concernée auprès de la Maison Départementale des Personnes en situation de Handicap (MDPH)⁸. La demande est alors étudiée par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes en situation de Handicap

6. Personnes ayant une reconnaissance administrative ou déclarant un problème de santé de plus de 6 mois et connaître des difficultés importantes dans le déplacement et/ou dans les activités quotidiennes et/ou vis à vis du travail et/ou ayant eu un (ou plusieurs) accident(s) du travail au cours de la dernière année.

7. « Toutes les reconnaissances n'ouvrent pas droit à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH). En particulier, la prise en charge à 100 % par la sécurité sociale et la prestation de compensation du handicap dont bénéficient de nombreuses personnes n'y ouvrent pas droit. Ainsi, seulement 1,8 million de personnes (sur 2,7 millions de personnes qui ont au moins une reconnaissance administrative de leur handicap) peuvent bénéficier potentiellement de l'OETH au titre de leur reconnaissance du handicap.

8. Tous les organismes cités sont repris dans le carnet d'adresses ou le glossaire à la fin du guide.

(CDAPH), qui remplace, depuis 2006, l'ancienne COTOREP. La RQTH est un dispositif dont peut bénéficier toute personne handicapée, mais aussi toute personne souffrant d'une maladie chronique (asthme, diabète, sida, hépatites, etc.) ou d'un problème de santé ayant des répercussions au travail (rhumatisme, problèmes de vue, allergies à certains produits, etc.).

La reconnaissance du handicap permet aux bénéficiaires d'accéder à des aides financières de l'AGEFIPH et des accompagnements. Elle permet à l'entreprise d'agir sur l'environnement de travail et peut éviter de créer ou de laisser perdurer des situations dommageables pour tous.⁹

9. <http://www.agefiph.fr>

LES AIDES PERSONNALISÉES DE COMPENSATION

La prestation de compensation est une aide personnalisée destinée à financer les besoins liés à la perte d'autonomie des personnes en situation de handicap¹⁰. Ces besoins doivent être inscrits dans un plan personnalisé défini par l'équipe pluridisciplinaire de la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH), sur la base du projet de vie exprimé par la personne. Il est possible de bénéficier de la prestation de compensation du handicap (PCH) à domicile, ou en établissement. Cette prestation couvre les différentes formes d'aides comme :

- les aides humaines (auxiliaire professionnel, interprète),
- les aides matérielles et à la mobilité (aménagement du logement et du véhicule, hébergement et déménagement, transport adapté, permis de conduire, acquisition de véhicule),
- les aides animalières.

L'assurance maladie ou la CDAPH financent des aides techniques et humaines dans le cadre de la PCH. L'AGEFIPH peut financer des interventions en complément de la PCH dans le champ de l'emploi, en compensation du handicap.

10. <http://vosdroits.service-public.fr>

L'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques professionnels peuvent participer à la compensation du handicap, mais relèvent des obligations légales de l'employeur¹¹.

11. voir aussi AGEFIPH
Guide de la compensation
du handicap dans
l'insertion professionnelle

CHAPITRE 2

L'ÉTAT DES LIEUX

LE HANDICAP DANS LA RECHERHCE

HANDICAP ET DISCRIMINATION

Différents travaux scientifiques, notamment ceux d'enseignants-chercheurs en gestion, portent sur la discrimination au travail et plus spécifiquement sur les discriminations dont sont victimes les personnes en situation de handicap. Nous citons à titre d'exemple les travaux de l'Observatoire des discriminations de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne ou les rapports de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité).

Le constat de l'existence d'une discrimination basée sur l'apparence physique des individus sur le marché du travail repose sur des recherches menées aux États-Unis (Dipboye et al, 1977). Les formes de discrimination à l'embauche sont diverses. Hennequin et Karakas (2006) distinguent les principaux types de discrimination : la discrimination sexuelle, la discrimination raciale, la discrimination par rapport à l'âge, la discrimination basée sur le handicap, la discrimination liée à l'apparence physique et la discrimination liée au lieu de résidence. Selon Goffman (1993), la discrimination basée sur le handicap peut avoir deux causes : les préjugés dont sont victimes les personnes en situation de handicap ou le refus de tenir compte de leurs spécificités. Selon le Forum Européen des Personnes Handicapées (EDF)¹², 65 millions de personnes en situation de handicap sont régulièrement confrontées à la discrimination en Europe. D'après l'EDF, la discrimination multiple est une réalité quotidienne qui touche certaines populations, notamment les femmes et les jeunes en situation de handicap, les personnes en grande dépendance, les personnes ayant une maladie chronique.

Selon Amadiou (2004, 2005, 2006), l'âge et l'origine ethnique sont les deux formes de discrimination les plus fortes à l'embauche en France. En effet, un individu âgé ou d'origine maghrébine aura 3 fois moins de chance qu'un « français de souche » de 28-30 ans (le « candidat référent ») d'obtenir un entretien d'embauche.

12. www.edf-feph.org

Le handicap et le sexe sont des formes de discrimination secondaires comparées aux précédentes. À CV équivalents, un candidat handicapé (reconnu RQTH) aura 2 fois moins de chances d'obtenir un entretien d'embauche que le candidat référent (Amadiou, 2006; voir aussi les travaux de Perry, Hendricks et Broadbent, 2000).

Sur un poste de commercial en Ile-de-France, la discrimination s'est réduite pour le candidat handicapé (de 7 % de chances en 2004 à 17 % en 2006) alors que la situation s'est dégradée en ce qui concerne l'origine, l'apparence et l'âge (Amadiou, 2006). Cette amélioration s'explique sans doute par les effets de la loi de 2005 et par la mobilisation des entreprises sur le sujet.

Une étude menée par Cap Emploi en 2008 nous permet d'identifier les profils des personnes en situation de handicap les « moins discriminées » à l'embauche. Il s'agit, en général, d'hommes pour 57 % d'entre eux, ils ont en majorité plus de 40 ans (57 %), avec un handicap moteur (54 %) ou une maladie invalidante (23 %), ainsi qu'un niveau de formation initial inférieur ou égal au CAP (72 %). Autre chiffre révélateur de la difficulté des personnes en situation de handicap à s'intégrer dans la vie active : 42 % des personnes, précédemment évoquées, ont retrouvé un emploi après une période de chômage supérieure à un an.

Des recherches ont également montré que le handicap ou l'apparence pouvait avoir une influence sur le processus de sélection des candidats suite aux entretiens (Guerfel-Henda et Peretti, 2009). Gavand (2006) affirme qu'il existe, au moment du recrutement, une distance flagrante entre les discours et les pratiques. Le discours tenu est de communiquer sur l'image positive et de recruter des seniors, des personnes en situation de handicap ou des personnes de diverses origines. Mais dans les faits, les populations citées sont souvent victimes de pratiques discriminatoires.

Une étude de la HALDE (2006) portant sur 110 entreprises montre qu'une entreprise peut très bien avoir une bonne pratique dans un domaine, et avoir des comportements discriminatoires dans un autre domaine. Concernant la discrimination liée au handicap, on

sait que le taux de chômage des personnes en situation de handicap est supérieur à celui des personnes non handicapées ; mais ce que l'on sait moins, en revanche, c'est que le faible niveau de compétences observé chez les personnes en situation de handicap est lié, en partie, à la discrimination dont elles sont victimes en amont (voir aussi Garner-Moyer, 2003).

La HALDE a « démontré son efficacité » dans la lutte contre les discriminations même s'il reste beaucoup à faire estime son ancien président, Louis Schweitzer (qui a quitté ses fonctions en mars 2010 à l'issue de son mandat de cinq ans). D'après Monsieur Schweitzer, « *la tolérance face aux discriminations diminue* » et « *la HALDE est mieux connue* » (Le Monde, 5.3.2010). La HALDE a reçu plus de 10 500 réclamations en 2009, soit +21 % par rapport à 2008, selon le bilan annuel 2009 de la HALDE publié en mars 2010. La moitié des plaintes concerne l'emploi. L'origine ethnique (couleur de peau, patronyme, origine géographique ou nationale) est le principal motif des saisines avec 30 % des cas (26 % en 2008), suivie de la santé et du handicap 20 % (22 % en 2008). En matière d'emploi, les saisines portent d'abord sur le déroulement de carrière (38 %) puis sur le recrutement (12 %). Toutefois, les études et statistiques sur la discrimination pendant le déroulement de carrière restent peu nombreuses. Par ailleurs, les saisines sont près de deux fois plus nombreuses dans le secteur privé que dans la fonction publique.

HANDICAP ET DIVERSITÉ

Selon les approches, la dimension « handicap » est prise en compte dans les travaux académiques sur la gestion de la diversité³ ou de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Les membres du groupe de recherche thématique « Diversité et égalité professionnelle » de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) incluent cette caractéristique dans leurs travaux sur la diversité. Point, Charles-Fontaine et Berthéléme (2010) soulignent que « la littérature sur la diversité traite finalement assez peu du handicap et ne relate pas toute la complexité inhérente à ce terme » (voir aussi Thanem, 2008).



Le concept de la gestion de la diversité (ou des politiques d'inclusion) est né aux États-Unis dans les années 1980 lorsque les entreprises américaines ont mené une réflexion sur la valorisation des différences notamment par rapport au genre, à l'âge, aux origines ethniques ou culturelles. D'après Bender (2007) « La gestion de la diversité est une démarche managériale et non un concept juridique. Elle vise à faire évoluer les représentations pour éliminer tout comportement discriminatoire dans l'entreprise et instaurer une culture de tolérance, qui permette l'inclusion de chacun avec ses apports et ses différences. » La gestion de la diversité devrait permettre à l'entreprise d'améliorer ses processus (efficacité) et sa performance (efficacité) en tirant le meilleur parti de la diversité de la main-d'œuvre dans son bassin d'emploi. Elle est censée être source de performance économique, dite « business case » (Bender, 2004 ; Garner-Moyer, 2006).

D'autres auteurs s'intéressent à la place du handicap dans les politiques RSE comme témoignent par exemple les publications de l'ORSE ou de Novethic. Ainsi, une étude menée en 2004 par Novethic en partenariat avec l'AGEFIPH présente les nouveaux enjeux de la question du handicap dans le cadre d'une approche de responsabilité sociétale de l'entreprise et analyse la place accordée au handicap dans le reporting et la communication développement durable des sociétés du CAC 40 (Novethic, 2005). D'après Charles-Fontaine « les démarches de RSE en matière d'engagement sociétal sont motivées par des raisons éthiques et juridiques mais également parce qu'elles représentent des enjeux commerciaux comme l'accès à une nouvelle réserve de main d'œuvre ou encore la possibilité d'atteindre de nouveaux clients

en reflétant leur diversité au sein des équipes en relation avec la clientèle. »

Nombreux sont les guides pratiques¹³ et les publications académiques sur l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap notamment sur leur recrutement et leur intégration dans l'entreprise. Grâce à des dispositifs nouveaux, la question du « sourcing »¹⁴ et de l'accompagnement de ce public vers l'entreprise a connu de fortes avancées ces dernières années. En revanche, rares sont les travaux scientifiques sur la gestion de carrière des personnes en situation de handicap. Peut-on conclure que la gestion de carrière des travailleurs handicapés n'est une priorité, ni pour le monde académique, ni pour les entreprises ?

Une étude menée auprès de 106 professionnels RH montre que si les entreprises s'acquittent de leurs obligations en matière de recrutement de personnes en situation de handicap, les efforts développés pour mieux intégrer ces personnes restent à développer (Coulon, 2005). D'après l'auteur, les questions sur l'insertion des travailleurs handicapés embarrassent les interlocuteurs. Dans leur majorité (52 %), les professionnels RH ne répondent pas à la question sur l'existence de mesures spécifiques pour l'intégration des travailleurs handicapés.

Si le recrutement est une étape difficile pour les travailleurs handicapés, c'est qu'ils ont notamment un désavantage considérable en termes de formation. En effet, les personnes en situation de handicap peuvent être exclues à plusieurs reprises dans le processus de qualification et formation.

Premièrement, faire des études en milieu scolaire ordinaire ou adapté pour un enfant handicapé constitue un parcours du combattant. En effet, peu d'établissements scolaires ont les moyens d'accueillir et accompagner des enfants handicapés, ils ne sont pas toujours accessibles et l'organisation de la scolarité de l'enfant en y incluant une auxiliaire de vie scolaire n'est pas chose aisée. Cette absence d'enfants handicapés au sein d'écoles en milieu ordinaire, ne favorise pas leur présence dans l'enseignement supérieur. Ainsi, ils ne sont que très peu à avoir un diplôme supérieur au bac. En 2006,

13. Cf. liste bibliographie à la fin de ce guide.

14. Le sourcing = la recherche de candidatures.

selon une étude de l'AGEFIPH, seulement 15 % des personnes en situation de handicap ont un diplôme supérieur au bac. De plus, ce n'est qu'en 2005 avec la nouvelle loi que le handicap est devenu un enjeu dans l'enseignement supérieur.

15. Plus d'info sur
www.charte-diversite.com

Deuxièmement, ce problème de formation initiale est accentué lors du processus de formation continue, fort peu de formations étant accessibles aux personnes en situation de handicap. En dépit des aides mises à disposition par les organismes comme l'AGEFIPH (forfait formation...), les travailleurs handicapés sont fortement discriminés dans l'accès à la formation continue à l'instar des salariés les moins qualifiés. Or, s'ils n'ont pas l'opportunité de bénéficier de formation au sein de leur entreprise, ils peuvent difficilement profiter d'évolutions de carrière ou de poste.

16. Deux notions importantes à définir : a) « Égalité des chances » (logique sociale) est une vision de l'égalité qui cherche à faire en sorte que les individus disposent des mêmes chances, des mêmes opportunités de développement social, indépendamment de leur origine sociale ou ethnique, de leur sexe, des moyens financiers de leurs parents, de leur lieu de naissance, de leur conviction religieuse, d'un éventuel handicap... (Comte-Sponville, 2004) et b) « Égalité de traitement » (logique juridique) : Création d'un climat où chaque personne est traitée de manière égale, sans discrimination de sexe, de race, d'origine ethnique, d'âge d'orientation sexuelle ou de handicap, etc. (voir aussi Zannad et Stone (2009), p. 87).

Le dernier obstacle rencontré par les personnes en situation de handicap pour leur formation professionnelle est lié à la survenue du handicap au cours de la vie professionnelle. Les personnes handicapées risquent alors d'être confrontées au chômage au cours de leur carrière, car malgré les obligations d'adaptation et de reclassement, elles peuvent être déclarées inaptes à leur poste, se voyant contraintes d'entreprendre une reconversion professionnelle.

Que se passe-t-il sur le terrain ?

Certaines entreprises signent la Charte de la Diversité¹⁵ obtiennent le Label « Diversité » ou « Responsabilité Sociale¹⁶ », ou souhaitent s'engager à terme dans une certification ISO 26000.



RAPPEL

Le « Label Diversité », qui associe l'État, les partenaires sociaux et l'ANDRH (Association Nationale des DRH), a vocation à garantir l'égalité des chances¹⁷ et à prévenir les discriminations au sein des entreprises, en distinguant celles dont les pratiques sont jugées exemplaires.

Le « Label Responsabilité Sociale » : créé le 14 décembre 2004 sous l'égide du Ministère du travail, de l'emploi et de la cohésion sociale, de l'AFRC (Association Française de la Relation Client) et du SP2C (Syndicat Professionnel des Centres de Contacts), le Label responsabilité sociale valorise les entreprises du secteur des centres de relations clients qui ont mis en place une vraie politique RSE.

L'arrivée de la norme ISO 26000 en novembre 2010 va permettre à l'ensemble des organisations, quelque soit leur activité de professionnaliser et faire reconnaître leur démarche RSE.

Le 13 novembre 2009, 31 grandes entreprises ont adopté une charte de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Les entreprises s'y engagent à poursuivre leurs efforts en matière d'insertion des travailleurs handicapés, participer à l'évolution de la représentation collective, promouvoir une logique de moyens, mettre en œuvre la formation des personnes en situation de handicap et favoriser l'échange de pratiques (Source : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/>, 19.01.2010).

LE CONTEXTE JURIDIQUE

LE QUOTA DES 6 %

En France, dès 1924, la loi impose aux entreprises l'embauche des mutilés de guerre. Cette obligation s'est élargie à d'autres bénéficiaires au fur et à mesure des années, et en 1987 le quota de 6% de personnes handicapées a été fixé pour les entreprises de plus de 20 salariés¹⁷.

La loi du 11 février 2005¹⁸, « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap », maintient cette obligation et affirme le principe de non-discrimination à l'embauche des personnes en situation de handicap et son application par le biais de mesures incitatives et de sanctions dans les secteurs tant privé que public.

La loi offre aux employeurs qui n'atteignent pas le quota de 6% d'emploi direct quatre possibilités:

- verser une contribution au fonds de développement pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, géré par l'AGEFIPH.
- passer des contrats de sous-traitance ou de prestation de services avec des établissements du secteur protégé et adapté (emploi indirect),
- faire appel à des stagiaires handicapés,
- négocier et mettre en œuvre un accord collectif agréé par la Direction du Travail prévoyant un programme d'actions, le plus souvent triennal.

Des mesures appropriées doivent être prises pour assurer l'égalité de traitement des personnes handicapées. Les entreprises peuvent bénéficier d'aides de l'AGEFIPH pour l'embauche et le maintien dans l'emploi d'une personne handicapée, par exemple pour l'aménagement du poste de travail. La gestion du handicap est souvent perçue comme nécessitant des aménagements particuliers (Gardien (2006)) et est considérée comme un coût, celui du réaménagement du poste de travail (Point, Charles-Fontaine,

Berthélemé (2010). Communiquer sur ces aides permet de dépasser les freins financiers des entreprises, et ce d'autant plus que seules 15% des embauches donnent lieu à un aménagement physique du poste de travail.

Les entreprises qui n'ont fait, entre 2006 et fin 2009, que payer la contribution pour remplir leur obligation d'emploi de 6% de leurs effectifs doivent verser chaque année, depuis début 2010, une contribution majorée à l'AGEFIPH¹⁹, égale à 1500 fois le SMIC horaire (au lieu de 600), soit près de trois fois la norme de 2009 ce qui présente plus de 13 000 € au 31 décembre 2009 par poste manquant. Pour une entreprise de 100 personnes, la contribution passerait de près de 30.000 à 80 000€²⁰. Cette sanction lourde a été un bon stimulant pour beaucoup d'entreprises.

LE CADRE JURIDIQUE :

L'étape de négociation : accord d'entreprise ou convention

Conclu entre la direction et les partenaires sociaux²¹, l'accord définit la stratégie globale, dûment chiffrée et assortie d'objectifs précis, et engage l'entreprise pour une durée en général de trois ans. Agréé par la DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi²²), il permet à l'entreprise de satisfaire à son obligation d'emploi pour la durée de sa mise en œuvre. La contribution à l'AGEFIPH est directement affectée au budget de l'accord et donc gérée de façon autonome par l'entreprise. L'entreprise ne peut plus bénéficier des aides de l'AGEFIPH, sauf cas particulier (Source : AGEFIPH). Les accords contiennent des objectifs chiffrés portant notamment sur le nombre d'embauches de personnes handicapées mais définissent aussi les domaines à améliorer en priorité (par exemple, le maintien dans l'emploi, le reclassement, etc.).

Une solution intermédiaire consiste à signer, entre la direction de l'entreprise et l'AGEFIPH, une convention de politique d'emploi. Celle-ci permet d'amorcer, d'impulser et de dynamiser la mise en œuvre d'une politique d'emploi en s'appuyant sur des objectifs pré-

19. Cette règle s'applique à partir de 2010 pour la contribution due pour l'année 2009. Cependant, le gouvernement a prolongé la période avant l'application de cette nouvelle règle de telle manière à ce qu'une action effectuée par une entreprise avant le 1er juillet 2010 puisse compter dans le calcul de la contribution pour 2009.

20. Calculs au 31-12-09

21. Plus d'information sur la conclusion d'un accord de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement à partir de la page 16 dans guide « Négocier l'emploi des personnes handicapées ». CFDT, Mai 2006.

22. La DIRECCTE reprend notamment, depuis 2010, les missions de la DDTEFP (Direction départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle).

17. Les 25 États membres de l'UE suivent généralement l'un des trois grands principes suivants : 1) la politique des quotas qui donne généralement naissance à un système imposant aux entreprises d'employer un certain quota de personnes handicapées (par exemple, Autriche : 4%, Italie : 7%, Espagne : 2%, Grèce : 8%) ; 2) le libéralisme où l'entreprise décide d'embaucher ou non des personnes handicapées ou 3) la non-discrimination qui est une politique visant à mettre en place des ajustements nécessaires pour garantir l'égalité des chances (Business & Disability, 2007).

18. Le texte intégral sur : <http://www.legifrance.gouv.fr/>
L'ensemble des liens sont disponibles sur notre site : www.afmd.fr

cis et réalistes, fixés avec l'AGEFIPH. L'AGEFIPH cofinance les coûts de mise en œuvre du plan d'action. L'entreprise peut continuer à mobiliser les aides de l'AGEFIPH dans le cadre de son programme d'intervention. Une convention est limitée dans le temps (en 2010, la durée de la convention est de un à deux ans, renouvelable une fois) (Source : AGEFIPH).

Le suivi

Le suivi des accords est effectué soit par une commission créée pour l'occasion soit par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou par les syndicats. Les réunions peuvent avoir lieu sur le plan national ou sur chaque site.

Afin d'optimiser le suivi, il est important de prendre en compte les points suivants :

- Impliquer régulièrement des managers opérationnels et les IRP (et non pas uniquement à la fin de l'année),
- Prévoir des sessions d'information régulières pour l'ensemble des salariés,
- Définir des indicateurs en amont (recrutement, maintien dans l'emploi, sous-traitance, etc.),
- Et bien sûr, ne pas se réveiller au dernier moment et tout faire en catastrophe !

QUELQUES INDICATEURS

L'emploi en milieu ordinaire de travail – dans le secteur privé assujetti

En 2007²³, 126 200 établissements étaient assujettis à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. L'AGEFIPH recensait 262 700 travailleurs handicapés dans ces établissements (AGEFIPH Rapport annuel de 2009). Selon l'enquête emploi de 2007 de l'Insee, le taux d'emploi réel²⁴ est de 2,8 % (AGEFIPH).

TABLEAU 3 : LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SALARIÉS DES ÉTABLISSMENTS PRIVÉS ASSUJETTIS

	Ensemble des Salariés	Salariés Handicapés
Part des 50 ans et +	21 %	41 %
Part des femmes	40 %	35 %
Part des ouvriers	34 %	54 %
Part des CDI à temps partiel	12 %	22 %

(Source : AGEFIPH, *L'emploi des Travailleurs Handicapés en 2006, DARES*)

Parmi les établissements d'au moins 20 salariés qui sont assujettis à l'obligation d'emploi des personnes handicapées, 50% remplissent leur obligation par le seul emploi direct. 27% d'établissements ont un quota compris entre zéro et 6%, et 23% ont un quota égal à zéro. (Source : AGEFIPH Rapport annuel de 2008). Selon le bilan annuel 2008 de l'AGEFIPH, le nombre d'employeurs à « quota zéro » a baissé d'environ 27 000 en 2007 à 23.000 en 2008. Selon le baromètre *Emploi & Handicap (2010)*²⁵, le pourcentage des personnes handicapées dans les effectifs s'élèverait en moyenne à 4,1% dans les entreprises de plus de 20 salariés.

Après avoir fortement augmenté en 2006, les contributions du secteur privé versées à l'AGEFIPH ont commencé à baisser en 2007 : de

23. Dernières statistiques disponibles.

24. Part des travailleurs handicapés dans l'effectif total des établissements ETP (équivalent temps plein).

25. Étude réalisée par questionnaire téléphonique par Opinion Ways pour Le Figaro Économie et Mission Handicap.com, auprès de 500 responsables RH, recrutement ou mission handicap d'entreprise de 20 salariés et plus, en avril 2010. 3ème édition.

606 millions d'euros payés par 58.560 établissements, pour l'exercice 2006, à 592 millions d'euros payés par 57.012 établissements pour l'exercice 2007. Selon le bilan annuel 2009 de l'AGEFIPH, les 54.985 établissements privés ont versé 574 millions d'euros de contributions pour l'exercice 2008. Cette baisse est le signe que l'emploi (direct et indirect) des personnes handicapées progresse (AGEFIPH Chiffres clés 2009). Les modifications apportées par la loi du 11 février 2005 pour renforcer l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés ont entraîné dans un premier temps une augmentation de la contribution des entreprises. Du fait des plans d'action qu'elles ont mis en place depuis, la contribution tend aujourd'hui à se réduire.

L'emploi des personnes handicapées a bien résisté à la crise car la hausse du nombre de demandeurs d'emploi handicapés a été inférieure de 2,5 fois à celle des non-handicapés, et pour la première fois, ils ont eu plus accès à la formation que les autres (Les Échos, 20-01-10 ; rapport annuel 2009 de l'AGEFIPH). Pour la première fois, en période de crise, le chômage des demandeurs d'emploi handicapés augmente moins vite que celui de l'ensemble des demandeurs d'emploi et la part des demandeurs d'emploi handicapés qui accèdent à une formation professionnelle est bien supérieure à celle de l'ensemble des demandeurs d'emploi.

1^{er} Baromètre de la diversité : des résultats significatifs sur le handicap

Le premier baromètre de la diversité au sein des entreprises en France, réalisé par l'Institut Éthique & Diversité et Force Vive, dresse un état des lieux encourageant, mais très hétérogène, sur les engagements et les résultats obtenus dans la lutte contre les discriminations au travail. Réalisé sur la base d'un questionnaire en ligne auprès d'un panel de 138 personnes occupant des responsabilités en entreprise (dont 68 % en RH) ce baromètre passe au crible sept critères qui renvoient à des situations potentiellement discriminatoires : l'égalité hommes / femmes, les personnes en situation de handicap, les seniors, les minorités visibles, les jeunes, les banlieues et le fait religieux.

Le résultat principal est que 81 % des entreprises considèrent que la diversité est un thème prioritaire ou important, et 91,4 % ont engagé des actions sur le sujet. Mais elles ne sont que 26,1 % à posséder une direction diversité, 17 % l'ayant créée il y a moins d'un an. Premier constat : la diversité est un sujet qui mobilise les entreprises, même si elle ne se traduit pas toujours par une modification organisationnelle.

Le handicap ressort, lui, comme le sujet sur lequel les entreprises se sont le plus investies. Elles ne sont en effet que 3,6 % à l'ignorer, 28 % ayant déjà signé un accord, et 6,5 % étant en cours de négociation. « Ces bons résultats ont une explication historique, note Nadia Guiny, directeur associé de l'institut Éthique & Diversité. La loi handicap de 1987 incite depuis plus de 20 ans les entreprises à agir, et elles l'ont plutôt bien fait, même si avec un taux d'emploi national à 2,9 %, on reste très en deçà du quota de 6 % de personnes handicapées imposé dans les entreprises de 20 salariés et plus. Mais si on fait abstraction de ce quota, les efforts mis en place par les entreprises ont été importants et produisent des résultats significatifs. » (Source : <http://www.focusrh.com>)

Les chiffres cités plus haut donnent un aperçu de la disparité d'appréciation d'une statistique à l'autre et sont le reflet de la complexité du sujet.



CHAPITRE 3

LES POLITIQUES D'ACCOMPAGNEMENT : SENSIBILISATION, FORMATION, INFORMATION & COMMUNICATION

Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance des actions de sensibilisation, formation, information et communication auprès des salariés. Malgré cela, certaines entreprises se lancent dans des actions de sensibilisation sans avoir défini au préalable les objectifs de ces actions. Or, les objectifs ont un impact essentiel sur le contenu, l'approche et la durée de ces sensibilisations, et *in fine* des investissements, financiers et humains, nécessaires pour les atteindre.

LES ACTIONS DE SENSIBILISATION DESTINÉES AUX SALARIÉS

Selon que l'entreprise désire toucher l'ensemble de ses salariés ou seulement des volontaires, le mode de formation différera. Parfois de simples réunions d'information peuvent suffire ; parfois l'entreprise intègre systématiquement les sensibilisations sur le thème du handicap dans sa politique de formation.

Les entreprises ont recours à différents types d'actions :

- journée(s) de sensibilisation,
- « session(s) de sensibilisation »,
- actions dans le cadre de « la semaine pour l'emploi des personnes en situation de handicap » (pilotee par l'ADAPT).
- formation(s) à l'emploi de personnes handicapées.

Ces actions peuvent se faire d'une manière obligatoire ou dans le cadre du DIF.

Les entreprises témoignent du succès des journées de sensibilisation mixant information et mise en situation. Une telle journée est soit uniquement dédiée au handicap soit a pour thème la diversité de façon plus globale. Dans ce dernier cas, on remarque une attention spécifique de la part des salariés pour le sujet du handicap par rapport aux autres volets de la diversité. En effet, les salariés y sont personnellement sensibles partant du principe que : « être handicapé, cela peut arriver à tout le monde » ou « le handicap nous concerne tous : on peut naître handicapé mais aussi le devenir ».

Les sessions de sensibilisation permettent de former rapidement un nombre important de collaborateurs. Leurs objectifs sont de démystifier le handicap, combattre des idées reçues, rendre conscients les stéréotypes, désamorcer les craintes et lever les gênes. Elles doivent également amener chaque participant à travailler sur ses propres représentations, à prendre conscience de son rôle et de sa responsabilité sur ce sujet et à interagir avec tous les autres acteurs de l'entreprise pouvant favoriser l'insertion ou le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Les sessions de sensibilisation sont souvent dispensées par des acteurs externes notamment des cabinets de conseil ou de formation spécialisés dans l'accompagnement des travailleurs handicapés en entreprise. Nous notons un foisonnement des acteurs sur ce marché de formation dû à l'existence de budgets conséquents à la fois en formation et dans le cas d'accord d'entreprise. Les enjeux financiers sont cruciaux et il s'agit d'un « vrai business » qu'on ne retrouve pas à cette échelle sur les autres thématiques de la diversité (ou des RH en général).

Un autre moyen de sensibiliser les salariés pour leur faire prendre conscience des besoins dès l'école est d'établir des relations entre l'entreprise et des établissements d'enseignement (collèges, lycées, Grandes Écoles, Universités). Certaines actions visent à encourager les lycéens à aller plus loin dans leurs études. C'est également une façon d'instaurer des liens entre les étudiants en situation de handicap et les opérationnels de l'entreprise. Certaines associations ont conclu des partenariats de ce type avec des entreprises. (Cf. Focus Association ARPEJEH ci-contre).



BONNES PRATIQUES

- Des ateliers ludiques itinérants sur des lieux de grand passage pour marquer les esprits sur les cinq sens : apprentissage de la langue de signes, démonstration d'outils, dégustation les yeux bandés, etc.
 - Un parcours en fauteuil roulant dans les locaux de l'entreprise,
 - Organisation d'un « dîner dans le noir »,
 - Intervention d'associations ou de consultants spécialisés,
 - Des pièces de théâtre ou des saynètes jouées par des troupes externes.
- Beaucoup d'entreprises mènent des actions lors de la « Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH) ». Il faut profiter également de tous les événements internes pour étendre ce genre de pratique : convention annuelle, séminaire métiers, etc.



ASSOCIATION ARPEJEH

ACCOMPAGNER LA RÉALISATION DES PROJETS D'ÉTUDES DE JEUNES ÉLÈVES ET ÉTUDIANTS HANDICAPÉS

Elle donne l'opportunité aux entreprises

- de faire se rencontrer des professeurs référents de l'éducation nationale et des collaborateurs,
- de présenter les métiers de l'entreprise au sein des écoles partenaires,
- d'accueillir au sein des entreprises des étudiants stagiaires pour une durée de 1 à 4 semaines.

Ainsi les salariés sont sensibilisés au handicap grâce aux rencontres avec des étudiants ou des professeurs.

LES FORMATIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

Une formation destinée à la filière RH est indispensable au succès d'une politique d'intégration des personnes en situation de handicap. Le schéma le plus courant semble être une formation de deux jours abordant tous les aspects RH :

- Respect des lois (égalité des chances et non-discrimination),
- Processus de recrutement avec notamment la rédaction d'une offre non-discriminatoire,
- Recrutement et intégration d'un collaborateur reconnu travailleur handicapé,
- Problématique du maintien dans l'emploi,
- Etc.

La participation des recruteurs et gestionnaires de carrières à des forums, conférences, salons et tables rondes est un moyen complémentaire de formation, leur permettant de se tenir au courant des dernières actualités sur le handicap.

Les RH ne sont pas les seuls destinataires des formations sur le handicap, l'engagement d'autres salariés peut être encouragé. L'utilisation du DIF par exemple peut être l'occasion de se spécialiser dans la gestion ou la formation des personnes en situation de handicap sans changer pour autant de métier. Ainsi est-il possible dans certaines entreprises de devenir, par ce moyen, formateur régional pour le handicap dans son domaine de compétence, par exemple apprendre à appliquer une pédagogie spécifique adaptée aux personnes en situation de handicap dans le cadre de l'enseignement de son métier.

En supplément des sensibilisations accessibles à tous les salariés, les entreprises développent des formations spécifiques adaptées selon le public cible, par exemple pour la sensibilisation de l'équipe d'accueil d'un salarié handicapé récemment embauché ou de l'encadrement. Il est important de définir avec les personnes concernées les sujets à traiter.

Comme pour les sensibilisations classiques, beaucoup d'entreprises mettent en place ces formations en ayant recours à des cabinets extérieurs ou en impliquant des associations spécialisées sur le sujet.



BONNES PRATIQUES

- Former les salariés sur le thème de la « perception du handicap » combinant des modules théoriques et des mises en situation,
- S'initier à la Langue des Signes (LSF) dans le cadre du DIF,
- Apprendre à un salarié à accueillir et à échanger avec un collègue ayant un handicap,
- À l'issue d'une formation pour les équipes qui accueillent un travailleur handicapé, faire un suivi pour discuter des éventuelles difficultés rencontrées après l'intégration de ce dernier,
- Inclure dans les formations existantes destinées aux managers un module sur la thématique du handicap,
- Pendant ces formations laisser une grande place à la libre expression des stagiaires : leurs craintes, leurs expériences passées, etc.

L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

COMMUNICATION INTERNE

Il existe de nombreuses manières de communiquer sur le handicap et / ou sur les activités de la mission handicap. Il peut s'agir d'une brochure glissée dans le courrier du bulletin de salaire par exemple. D'autres, au contraire, en plus des journées de sensibilisation et de formation évoquées, utilisent l'ensemble des supports de communication interne à leur disposition :

L'intranet

Il permet de mettre à disposition de tous une grande quantité d'informations telles que :

- Les accords et engagements de l'entreprise sur le handicap,
- Une explication des différents handicaps,
- Les processus existants : droit des salariés, modalités d'aménagement des postes, bonnes pratiques, etc.,
- Les témoignages des personnes en situation de handicap comme de leurs collègues,
- Les actualités : nouveaux accords, informations des nouveaux arrivants, etc.,
- Des modules interactifs : tester ses connaissances, ses préjugés éventuels, etc.

Les supports papiers

- Brochures sur le handicap,
- Livret d'accueil à destination des personnes en situation de handicap,
- Rubrique au sein du journal interne comportant des reportages attrayants,
- Brochure envoyée avec le bulletin de salaire,
- Brochure d'information pour les managers intégrant une personne en situation de handicap dans leurs équipes,
- Newsletter de la Mission Handicap.

Les avantages retirés dépendent des moyens de communication utilisés : l'écoute et les échanges sont favorisés lors des réunions présentielles ou journées de sensibilisation, tandis que l'utilisation du web ou du format papier permet de toucher un plus large public car les supports restent consultables dans le temps.

Dans tous les cas, ces actions sont « indispensables pour apporter des éléments de connaissance et de compréhension et lutter contre les stéréotypes » confirment à l'unanimité les membres de la commission.

Elles permettent aussi « de lever des appréhensions souvent dues à une méconnaissance du sujet ». Une communication vraiment réussie « inviterait le salarié à contribuer à cette intégration durable ».

Le salarié handicapé aussi en retire un bénéfice : le changement des mentalités facilite son intégration et son maintien dans l'emploi. Cela peut changer aussi son appréciation sur son parcours professionnel, en termes de reconnaissance sociale : « j'ai réussi malgré mon handicap ! », donc son propre regard autant que celui des autres. Pour toutes ces raisons, cela peut « amener un travailleur handicapé non déclaré à se faire reconnaître ».

Enfin, l'image positive de l'entreprise s'en trouve renforcée auprès des collaborateurs. Celle-ci prouve sa capacité à tenir des engagements forts et dans la durée.



POINT D'ATTENTION

- Trouver le ton juste, celui qui correspond au niveau de connaissance et de maturité de la cible adressée. « Pas de stigmatisation, de sensiblerie, d'humour mal à propos, etc. ».
- Éviter le décalage qui pourrait exister entre la communication faite et le degré d'avancement réel du projet.



BONNES PRATIQUES

- « Dédramatiser la situation », faire tomber les tabous, démystifier le handicap en utilisant des approches ludiques et des supports différents (par exemple des vidéos sur le sujet du handicap),
- Développer des outils pour attirer l'attention, éveiller l'intérêt et faire connaître la politique handicap de l'entreprise : par exemple, une bande dessinée avec « une approche humoristique dépassionnant la thématique »,
- Utiliser les écrans vidéo internes à l'entreprise (lieu d'accueil, salon d'attente, etc.) pour diffuser des clips personnalisés ou des campagnes publicitaires de l'AGEFIPH,
- Diffuser sur l'intranet des scènes vécues en théâtre filmé,
- Tourner au sein de l'entreprise un film joué et réalisé par des salariés volontaires,
- Diffuser une affiche sur l'ensemble des sites, avec le nom du correspondant handicap ou une adresse générique. Cette action permet aux salariés de prendre conscience du handicap en entreprise et facilite leur prise de contact avec la mission handicap,
- Avoir le réflexe de rendre tous les messages notamment institutionnels lisibles par les déficients visuels.

COMMUNICATION EXTERNE

Les entreprises communiquent principalement sur le sujet du recrutement des travailleurs handicapés pour attirer de nouveaux candidats. Il existe pour cela plusieurs moyens comme la mise en place de partenariats avec des associations, la participation à des forums et colloques, la publication dans la presse spécialisée, la diffusion des informations sur le site internet de l'entreprise, etc.

De plus en plus souvent les entreprises sont questionnées par leurs fournisseurs, clients ou d'autres parties prenantes sur leur gestion des

personnes en situation de handicap. Elles peuvent fournir alors leur brochure interne qui devient ainsi un document d'information externe.

La communication externe « permet de faire savoir que ses métiers sont ouverts à tous et aux candidats handicapés en recherche d'emploi d'envisager notre entreprise comme un employeur potentiel ». Informer directement les lecteurs peut pallier l'un des « obstacles les plus importants dans la démarche de recrutement des personnes en situation de handicap : le sourcing ». De plus, la communication externe suscite de nouveaux contacts.



BONNES PRATIQUES

- Participer à des « handichats » permet d'échanger avec des internautes et faire connaître l'entreprise et ses métiers (voire d'obtenir des CV),
- Participer aux forums emploi pour rentrer en contact avec des candidats potentiels,
- Participer aux « handicafé » créés par l'ADAPT pour susciter un échange entre candidats et professionnels métiers.

Le recrutement de personnes en situation de handicap est devenu un vrai enjeu stratégique de la politique RH des entreprises, mais a un impact également tant sur le plan fiscal que sur le plan de la communication.

Se pose alors la question du véritable objectif de la communication réalisée. Certaines entreprises ont transformé le sujet du handicap en instrument de marketing, comme par exemple une publicité faisant participer une personne trisomique, leur permettant de promouvoir, en interne et en externe, leur responsabilité sociale.

Si l'entreprise doit absolument communiquer sur ce sujet afin d'informer et sensibiliser son environnement, il y a un risque que cette communication devienne superficielle et soit détournée de son objectif premier : l'intégration et l'accompagnement des personnes en situation de handicap.



POINT D'ATTENTION

Il faut savoir

rester humble :

« Nos résultats sont certes encourageants, mais nous ne souhaitons pas trop communiquer sur nos actions. »

disent la plupart des entreprises.

Si les résultats sont souvent prometteurs ils révèlent également tout le chemin qui reste à parcourir.



CHAPITRE 4 LES POLITIQUES D'EMPLOI EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le thème du handicap mérite d'être considéré de manière spécifique. Chaque handicap est unique, et il semble donc logique que chaque situation soit gérée de façon personnalisée. Dans cette optique, il est nécessaire de mobiliser tous les acteurs (l'État et les entreprises mais également les autres acteurs institutionnels, la société dans sa globalité et les personnes handicapées elles-mêmes) aux multiples enjeux du handicap pour faire de cette « différence » une opportunité.

L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION

Beaucoup d'entreprises ont la volonté d'assurer l'égalité des chances. Cela se traduit par une garantie de l'accessibilité à l'emploi et au travail et par une non-discrimination de toutes les populations qui postulent. Pour les personnes en situation de handicap il s'agit d'un aspect crucial de l'inclusion économique et sociale.

L'intégration se prépare dès l'entretien d'embauche et au moment de l'accueil de la personne handicapée. L'entreprise doit avoir une bonne connaissance des différentes natures de handicap et de leurs contraintes, ou se donner les moyens de rechercher celles-ci en fonction des situations rencontrées. Par ailleurs, l'adhésion et l'engagement du manager direct sont importants et peuvent faire la différence dans le processus d'intégration.

Différents outils sont utilisés par les entreprises afin de préparer au mieux l'accueil des travailleurs en situation de handicap :

- Des formations en amont pour les responsables du recrutement et les managers directs (par exemple, formation avec un organisme extérieur, formation sur site),
- Des actions de sensibilisation destinées par exemple au manager direct et éventuellement à l'équipe d'accueil avant l'arrivée du collaborateur handicapé : film de sensibilisation, livret d'information handicap, communication interne,

La démarche d'intégration doit ensuite être suivie avec vigilance :

- Anticiper l'arrivée en fonction du handicap: valider la prise en compte de l'accessibilité des lieux de travail, prévoir par exemple un interprète en langue des signes pour la journée d'intégration et suivre l'intégration des salariés handicapés dans l'organisation,
- Avoir une bonne connaissance des nécessités d'aménagement de son poste, même si, d'après l'AGEFIPH, 85% des travailleurs handicapés n'ont pas besoin d'aménagement physique de poste (parfois seulement un aménagement organisationnel),
- Apporter des solutions aux équipes lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes d'intégration ou de maintien dans l'emploi (appui direct du réseau handicap par exemple),
- Mettre en place un système de tutorat ou de parrainage (temporaire ou permanent),
- Solliciter des intervenants extérieurs, par exemple le SAMETH, le réseau Cap Emploi, les cabinets d'études ergonomiques, etc.,
- D'autres démarches peuvent faciliter l'intégration d'une personne en situation de handicap : présentation de l'entreprise, séminaire d'accueil, livret d'accueil, parcours d'intégration, rapport d'étonnement, etc.



BONNES PRATIQUES

- Impliquer le manager direct et son équipe le plus tôt possible,
- Sensibiliser encore et toujours pour combattre des stéréotypes qui ont la vie dure,
- Faire savoir au collectif de travail que tout salarié est embauché pour ses compétences et que ce n'est pas au détriment de la productivité,
- Communiquer sur des réussites, des témoignages, etc. Il peut être intéressant aussi de communiquer sur les échecs, de manière positive, en identifiant les points de progrès. Si la communication sur les échecs prend généralement une forme orale, celle sur les réussites passe également par l'écrit (magazine, intranet, etc.)
- Prévoir un suivi de l'intégration.

LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Le maintien dans l'emploi dans l'entreprise est au cœur des débats et les initiatives se multiplient pour le favoriser (voir par exemple les résultats du Baromètre Emploi & Handicap, 2010).

DÉFINITION

« Le maintien dans l'emploi est un ensemble d'actions permettant à une personne de continuer à exercer de manière durable une activité professionnelle adaptée à son état de santé. »

Les actions mises en œuvre dans le cadre du maintien dans l'emploi permettent à l'entreprise de conserver les compétences et d'améliorer les conditions de travail pour tous. De plus, la motivation et l'implication des travailleurs handicapés stimulent la cohésion sociale dans l'entreprise.

Selon le baromètre Emploi & Handicap (2010), 39 % des personnes interrogées considèrent le maintien dans l'emploi comme l'action prioritaire en matière d'emploi des PH pour l'année 2010.

LES ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

Le maintien dans l'emploi est une démarche complexe du fait des disparités de situation, du fait des nombreuses logiques à l'œuvre (contractuelle, médicale, professionnelle, d'assurance sociale, d'aide sociale) et du fait de la multiplicité des pôles de décision.

La mise en œuvre d'une solution concertée suppose l'articulation de différentes interventions dans les délais les plus courts possibles, mais aussi de la manière la plus anticipée. Cela suppose la mobilisation de tous les professionnels concernés au-delà du premier cercle formé par le salarié, l'employeur et le médecin du travail.

Pour le salarié, le maintien dans l'emploi permet d'exercer de manière durable une activité professionnelle adaptée à son état de santé. Il est rendu possible en anticipant le risque d'inaptitude, susceptible de constituer une menace pour l'emploi d'un salarié, notamment par un accompagnement technique (aménagement du poste de travail) du collaborateur fragilisé par la maladie ou l'accident.

Plusieurs étapes sont nécessaires pour assurer ce maintien dans les entreprises :

- Sensibiliser en permanence tous les salariés de l'entreprise
- Faire connaître les possibilités d'aides au maintien dans l'emploi,
- Mettre en œuvre les outils de compensation propres à chaque handicap si nécessaire en passant par les aménagements matériels ou organisationnels permettant une meilleure adéquation des postes de travail,
- Assurer le suivi personnalisé du salarié,
- Mener une étude sur l'inaptitude et ses conséquences afin de sécuriser les parcours professionnels ,
- Former le travailleur handicapé pour assurer son employabilité, son évolution de carrière et lui permettre une reconversion le cas échéant : par un accompagnement vers une autre formation en Centre de Réadaptation Professionnelle (CRP), par exemple.

LES ACTEURS ET LES MOYENS

Un réseau de professionnels :

En interne : l'employeur, le salarié, la Mission Handicap et son réseau, les médecins du travail, les infirmières, les assistantes sociales, le service RH et Formation, la direction informatique, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou les représentants du personnel, le manager direct, l'encadrement, etc.

En externe : la CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie), la CDAPH (Commission des droits de l'autonomie des personnes handicapées), les organismes de gestion de la formation professionnelle de branche comme les OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) et OPCA-CIF de branche, les éventuels fonds sociaux de la branche (ex : le FAS-TT (Fonds d'action sociale du Travail Temporaire)), le SAMETH (Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés), les ergonomes, les ARACT (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), le médecin traitant, les assistantes sociales, les spécialistes en compensation (par exemple, les interprètes LSF), l'AGEFIPH, le Service social de la CRAM, les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH), les cabinets de conseil RH, voire les CAP EMPLOI en cas de reclassement externe incontournable etc.

Des moyens et des outils :

1. Intervention d'un ergonome : une étude ergonomique personnalisée et des fiches techniques renvoyant aux situations les plus fréquemment rencontrées,
2. Aménagements techniques :
 - **Handicap visuel :** logiciel lecteur d'écran (qui permet de transformer un texte écrit sur écran en texte oral, ou en braille (type : *Jaws*, *Job Access With Speech*)), logiciel de reconnaissance vocale (type : *Dragon Naturally Speaking*), zoom texte (grossissement de texte), plage braille, loupe, écran d'ordinateur de 17 à 22 pouces, téléagrandisseur...

- Handicap physique : siège ergonomique, bras articulé pour les téléphones, aménagement d'armoire, pupitre, clavier mono manuel, souris adaptée, repose pied, aménagement de véhicules, aménagement de l'accessibilité du lieu de travail (bureau, restaurant),...
 - Handicap auditif : amplificateurs, casques, smartphones (type Blackberry), interprète en langue des signes et langue parlée complétée, messagerie instantanée...
 - Handicap psychique : aménagement organisationnel, accompagnement personnalisé, bureau individuel...
3. Aménagements organisationnels : répartition des tâches, aménagement des horaires, etc.,
 4. Développer l'accès aux nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

Des processus :

- Élaboration de fiches pratiques décrivant le processus de maintien dans l'emploi propre à l'entreprise,
- Mise à disposition de cette fiche dans l'intranet,
- Intégration des spécificités handicap dans les procédures de gestion administratives en vigueur.

Pour la plupart des aménagements, des subventions AGEFIPH (uniquement pour les entreprises n'ayant pas signé un accord) peuvent être mobilisées. Dans le cadre d'un accord d'entreprise, les dépenses liées au maintien dans l'emploi sont imputables sur le budget de cet accord.



BONNES PRATIQUES

- Permettre aux malentendants de téléphoner ou de participer à des réunions en toute autonomie,
- Mettre sur l'intranet de l'entreprise des outils de contraste ou de grossissement d'écran, nécessaires pour les malvoyants, peut bénéficier à tous.



PLATEFORME DE COMMUNICATION

ENTRE ENTENDANTS ET SOURDS OU MALENTENDANTS

C'est un dispositif qui permet au salarié concerné :

- de téléphoner,
 - de participer aux réunions, conférences, formations, bref, à la vie de l'entreprise dans les mêmes conditions que ses collègues.
- Il répond aux attentes et besoins de l'entreprise, compte tenu des différents contextes professionnels et des modes de communication variés.
 - Il facilite le recrutement et le management au quotidien.
 - Il fonctionne grâce à un intermédiaire qui se trouve dans un centre d'appels. Selon les cas, la communication se fait par transcription et/ou par visio interprétation (LSF et LPC – Langue des Signes Française ou Langue Parlée Complétée).

LES POLITIQUES DE PRÉVENTION

En amont des politiques « handicap », et même s'il ne s'agit pas de gestion du handicap dans l'entreprise, la prévention en matière d'hygiène, sécurité et conditions de travail est une étape indispensable du maintien dans l'emploi.

En conséquence, un réflexe important est de repérer les situations professionnelles à risque suffisamment tôt afin de prévenir les éventuels problèmes d'inaptitude ou de santé. Il ne faut pas oublier que la majorité des situations de handicap apparaissent en cours de vie (Source : AGEFIPH).

Une bonne politique de prévention, souvent initiée par le « service santé au travail » contribue à :

- Réduire l'absentéisme,
- Diminuer le nombre d'accidents de travail,
- Réduire les coûts (assurance, formation, planification des services),
- Stabiliser la performance des organisations de travail,
- Réduire les cas d'inaptitude,
- Assurer une meilleure ambiance dans l'entreprise (confiance et motivation des collaborateurs) et une évolution des mentalités.

La prévention ne se résume pas à l'ergonomie. La prévention est d'abord dans la volonté affirmée de l'entreprise de ne pas détériorer la santé de ses salariés. D'où le questionnement, notamment, sur l'organisation du travail.

La prévention peut passer par la constitution d'une équipe de prévention avec un responsable « Prévention Sécurité » au niveau de l'entreprise, la formation des salariés à la prévention sécurité, la chasse aux risques (signalétique) ou des accords locaux de sécurité. Il est important de sensibiliser l'ensemble des acteurs internes pour qu'ils puissent être à l'écoute de leurs collègues pour les encourager à prendre contact avec le médecin du travail. Les acteurs sont représentés par un réseau interne de préventeurs (médecin de travail, instances représentatives du

personnel (IRP), etc.) et des partenariats externes (Cap Emploi, ergonomes, AGEFIPH, associations spécialisées, cabinets de conseil, etc.).

MIEUX PRÉVENIR

L'intervention préventive d'un expert ergonomiste peut être envisagée pour tout achat ou modification de matériel (conduite, maintenance) afin d'anticiper sa mise en œuvre pour l'ensemble des collaborateurs. Une sensibilisation à la démarche ergonomique peut être menée pour prévenir des maladies professionnelles comme les troubles musculo-squelettiques (TMS).

Un rapprochement entre « Santé-Sécurité » (en amont) et la Mission Handicap (en aval) est nécessaire pour garantir une meilleure prévention en entreprise.



BONNES PRATIQUES

- Des centres de compétences « accessibilité » pour développer des techniques destinées en premier lieu aux personnes en situation de handicap et qui peuvent bénéficier à tous. Certaines entreprises regroupent des experts et des salariés concernés pour travailler sur la mise en accessibilité de leurs applicatifs,
- Associer la médecine du travail et la Mission Handicap sur tous les thèmes de santé pouvant déclencher une situation de handicap,
- Organiser des semaines ou des journées de prévention par thème dans les différentes entités ou lieux de l'entreprise, par exemple : « Semaine du dos », « Journée de l'audition »,
- Lors des formations classiques des managers, attirer leur attention sur les signaux d'alerte que peut adresser indirectement un salarié :



→ Par exemple, un absentéisme récurrent peut être un signal d'une maladie et le déclencheur d'un accompagnement qui peut permettre le retour à l'emploi de la personne.



LA DÉCLARATION

Connaître les contraintes liées à un handicap est important pour la gestion de carrière. La personne handicapée doit en prendre conscience car les responsables carrières pourront mieux adapter la gestion de carrière aux spécificités de la situation de travail.

LES FREINS À LA DÉCLARATION

Nous pouvons constater qu'il existe beaucoup de freins à la déclaration. Il persiste une crainte de la stigmatisation, voire de la discrimination, face à des stéréotypes liés à l'incapacité, la fragilité, la difficulté d'adaptation sociale, la dépendance, l'absentéisme, etc. Il existe aussi une certaine méfiance vis-à-vis de l'usage qui peut être fait de l'information pouvant nuire au travailleur handicapé, une ignorance des avantages et des droits du salarié. Néanmoins, d'après l'AGEFIPH, 87% des salariés disent que travailler avec un collègue handicapé est enrichissant. D'après le sondage Louis Harris (2005), 93% des chefs d'entreprises qui ont embauché des travailleurs handicapés, n'ont pas rencontré de problème.

D'autres obstacles existent. L'absence de déclaration relève parfois de l'ignorance des démarches à accomplir et de leurs conséquences (financières ou aménagements) par la grande majorité des collaborateurs. Assez souvent, le salarié concerné ignore tout simplement que sa situation de santé relève aussi de cette problématique (il n'assimile pas les conséquences de sa pathologie à un handicap) et il aggrave donc son état en compensant tout seul ce qui doit l'être. →

→ Citons également le manque de communication éventuelle entre l'entreprise et le médecin du travail ou encore le manque d'envie, voire le découragement des salariés face à la lourdeur perçue de la démarche administrative à engager.

INCITER LES SALARIÉS À DÉCLARER ET FAIRE RECONNAÎTRE LEUR HANDICAP

La communication interne destinée à l'ensemble des collaborateurs est un levier important pour inciter les salariés concernés à déclarer leur handicap. Elle est un levier d'information, elle permet de montrer l'engagement de l'entreprise et de mettre l'accent sur l'accompagnement administratif individuel.

L'entreprise doit faire connaître le plus largement possible les mesures d'aménagements spécifiques mises en place dans l'entreprise : les personnes en charge du maintien dans l'emploi et les assistants sociaux doivent faire preuve d'initiative et proposer systématiquement un aménagement. Au niveau RH, il est possible de sensibiliser spécifiquement les gestionnaires pour faire connaître toutes les mesures mises en place, les aménagements, l'accès à la formation ou l'aide pour la réalisation de démarches administratives.



BONNES PRATIQUES

- Mettre en place un système d'accompagnement des travailleurs handicapés et une information complète sur la démarche de reconnaissance, notamment par les assistants sociaux et la Mission Handicap.
- Ouvrir une ligne téléphonique / hotline auprès d'un cabinet extérieur pour permettre à tous les salariés qui ont des questions à poser sur le handicap de le faire en toute confidentialité,
- Communiquer pour « démystifier » le sujet du handicap, le faire connaître et montrer aux travailleurs handicapés que leur entreprise est engagée et impliquée. Elle pourra également encourager la déclaration.

LA GESTION DE CARRIÈRE

Un préalable : la meilleure manière de gérer la carrière d'un travailleur handicapé est de considérer d'abord ses compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) et de respecter le principe d'égalité des chances.

L'autre point crucial de l'intégration des handicapés dans l'entreprise est leur gestion de carrière. En effet, une fois recrutés, les travailleurs handicapés restent souvent sur le même poste. Il s'agit ici de leur créer des opportunités d'évolution et, tout simplement, de les intégrer dans la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Cela peut se faire grâce à différents canaux. La formation continue est l'un d'eux. Si les personnes handicapées manquent souvent de formation initiale solide, c'est à l'entreprise de les accompagner à travers différents dispositifs et programmes de formation tout au long de leur carrière. De plus, l'évolution sur d'autres postes doit passer par la mise en place de dispositifs adaptés à leur situation personnelle. Ainsi, le télétravail, par exemple, peut être, dans certains cas, une option qui permet aux personnes handicapées de réaliser des tâches qu'il leur serait difficile de faire autrement. D'autres pistes peuvent être trouvées chez nos voisins européens. Ainsi, en Allemagne, dans tous les établissements qui emploient au moins cinq personnes handicapées, ces derniers élisent un délégué chargé de défendre leurs intérêts et de veiller à l'application des règles les concernant.

DU MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ...

Une politique « diversité » doit garantir l'égalité de traitement. L'action de l'entreprise en faveur de l'emploi des personnes handicapées permet d'optimiser l'évolution des travailleurs handicapés. La même gestion de carrière doit être appliquée pour tous les collaborateurs tout en prenant en compte des restrictions d'aptitude éventuelles.

Le travailleur handicapé est acteur de sa carrière au même titre que tous les autres salariés. L'entreprise doit lui donner les mêmes

perspectives d'évolution que les autres salariés en fonction de ses compétences. Il doit avoir accès à toutes les étapes de l'évolution professionnelle : accueil et intégration, accès à la formation, entretien annuel d'appréciation, mobilité et gestion de carrière, augmentation salariale, etc.

L'entreprise doit préserver et améliorer la qualification des personnes handicapées au même titre que celle des autres salariés. Pour cela, il est nécessaire d'anticiper les situations à risque, de prévenir l'inaptitude et de dialoguer en invitant les collaborateurs handicapés à communiquer sur leurs besoins pour pouvoir envisager des recommandations en matière de maintien dans l'emploi.

... À LA GESTION DE CARRIÈRE

Il convient d'identifier plus précisément les freins perçus par les travailleurs handicapés. D'après le sondage de Louis Harris (2005) pour l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées, 32% des Français estiment que le regard des autres est une des principales difficultés rencontrées au quotidien par les personnes handicapées.

De plus, le phénomène d'autocensure et la difficulté d'acceptation de son handicap interviennent dès le jeune âge, c'est-à-dire dès le collègue.

Les entreprises soulignent l'existence d'une autocensure de la part des personnes en situation de handicap. Par exemple, certaines personnes handicapées ne postulent pas à certains postes considérant qu'ils ne leur sont pas accessibles.

Pour remédier à ce problème l'entreprise doit avoir un discours clair : « Ne vous autocensurez pas. ». Les questionnaires de carrière peuvent aider à faire un point sur leurs souhaits d'évolution et encourager la personne handicapée à échanger et à poser des questions concernant ses perspectives d'évolution en entreprise.

CHECK-LIST

DES MODALITÉS SPÉCIFIQUES À METTRE EN ŒUVRE

- ❑ Sensibiliser et accompagner l'encadrement de proximité,
- ❑ Informer le salarié handicapé sur les dispositifs mis en place au sein de l'entreprise et l'inciter à être acteur de sa carrière,
- ❑ Mettre en place un dialogue sur la durée,
- ❑ Étudier avec le travailleur handicapé et le médecin du travail les aménagements nécessaires et leur évolution au fil des années,
- ❑ Si nécessaire, étudier une organisation du travail évolutive au niveau de l'équipe,
- ❑ Ne pas hésiter à faire intervenir un cabinet spécialisé,
- ❑ Comme pour tous les salariés, veiller à la mise en place d'outils tels que des entretiens annuels d'appréciation, des entretiens de carrière, des revues de situations ou des comités de carrière, 360° Feedback, une démarche d'orientation – évolution, des cellules de reconversion ou d'orientation, des entretiens de démission, des organigrammes de remplacement, des bourses de l'emploi, des Forums métiers, etc.

CHECK-LIST POUR OPTIMISER L'ÉVOLUTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

- ❑ Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour tous les salariés,
- ❑ Mettre à plat les procédures et documents de gestion de la mobilité,
- ❑ Identifier les contraintes liées à tous les postes de l'entreprise,
- ❑ Mettre en œuvre une réelle accessibilité à la promotion par la formation,
- ❑ Accompagner les travailleurs handicapés, ce qui nécessite une volonté, une compréhension et une adaptation de la part des managers,
- ❑ Échanger régulièrement avec les IRP.



BONNES PRATIQUES

- Impliquer le manager de proximité car l'entretien annuel d'évaluation peut être l'occasion d'aborder le sujet du handicap par rapport au poste et à l'environnement,
- Faire un bilan matériel et technique de l'intégration d'un salarié handicapé, six mois après son embauche ou son retour de maladie ou sa mobilité,
- L'entreprise peut se fixer comme objectif de mettre en place un dispositif concret d'entretiens spécifiques pour les personnes handicapées: une rencontre avec un conseiller « Mobilité » peut être programmée au moins tous les 3 à 5 ans,

Pour favoriser la mobilité des personnes en situation de handicap quelques entreprises organisent dans le cadre de leur GPEC une journée de découverte métier.



BILAN D'INTÉGRATION

Ce bilan est indépendant et complémentaire du processus d'évaluation professionnelle. Il a plusieurs objectifs :

- prendre en compte toutes les situations : accessibilité aux bâtiments, aux matériels, à l'information,
- collecter d'éventuelles suggestions.

Il doit être fondé sur des éléments factuels et rempli par le salarié avec la participation de son manager de proximité le cas échéant.

Envoyé à la Mission Handicap et traité en toute confidentialité, il permettra à la Mission Handicap de mesurer les différents paramètres et de détecter les points d'amélioration.



COMMISSION DE SUIVI DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Dans le cadre de la gestion de carrières des salariés en situation de handicap notamment au moment d'une reprise après un arrêt de longue durée ou dans la perspective d'une mobilité, cette commission se réunit pour :

- prendre connaissance du parcours du salarié,
- envisager les possibilités d'évolution,
- faire des préconisations,
- suivre le dossier jusqu'à son aboutissement.

Seules les mobilités complexes sont suivies, après analyse des dossiers par la Mission Handicap.

Cette commission est composée obligatoirement par un membre de la Mission Handicap, un médecin du travail, un assistant social, un gestionnaire RH et le(s) manager(s) concerné(s). →

→ Selon les entreprises, elle peut être complétée par un membre de la direction générale ainsi que par le secrétaire de la commission de suivi pour intégrer un représentant des organisations syndicales ayant signé l'accord le cas échéant, ou un membre du CHSCT.

Ce type de structure peut également porter le nom de Commission d'accompagnement.

Dans les sociétés notamment d'origine anglo-saxonne où existent des réseaux des salariés handicapés, un membre de ce réseau peut être intégré au sein de cette commission.



RÉSEAU DE COLLABORATEURS

Les réseaux de collaborateurs sont des groupes volontaires composés d'une population spécifique, par exemple les femmes ou les personnes en situation de handicap. Ils se réunissent pour défendre un standard de diversité et d'inclusion, ainsi que des objectifs et des intérêts communs conformes à la vision, à la politique, aux valeurs et aux objectifs commerciaux de l'entreprise.

Les réseaux fonctionnent selon les principes d'inclusion, de dialogue ouvert et de participation constructive. Tous les collaborateurs de l'entreprise peuvent participer à leurs activités (voir aussi Business & Disability, 2010).

Ces réseaux présentent de nombreux avantages, notamment :

- Ils permettent un forum d'échange d'informations et d'idées entre des personnes qui partagent la même particularité. Les participants peuvent ainsi se rendre compte qu'ils ne sont pas seuls dans leur situation, que d'autres peuvent vivre les mêmes expériences. Le réseau permet ainsi d'apprendre des uns et des autres, →



- Ils permettent d'encourager et de renforcer le développement professionnel et l'évolution de carrière des collaborateurs,
- Ils aident à attirer, à développer et à retenir des talents qualifiés et divers,
- Ils aident à identifier les problèmes/barrières inhérents aux pratiques et aux processus et à y trouver des solutions,
- Ils permettent d'améliorer la communication entre les collaborateurs et avec la direction de l'entreprise, etc.

Il est intéressant de noter que cette pratique ne pose en général pas de problème quand il s'agit de populations qui partagent le même métier, par exemple des groupes de commerciaux, de financiers, etc.

En revanche, quand il s'agit des populations potentiellement victimes de discrimination telles que les femmes ou les personnes en situation de handicap, les entreprises ont souvent peur de créer un esprit communautaire et de provoquer des revendications.

Or, le but recherché est tout simplement de permettre aux gens de partager leurs expériences.



Disability Mentoring Day (DMD) JOURNÉE DE MENTORAT SUR LES HANDICAPS

Durant la journée de mentorat sur les handicaps, les personnes handicapées (souvent récemment diplômées de l'université ou sur le point d'achever leurs études universitaires) sont invitées à passer une journée avec un mentor dans une entreprise. Ils s'agit d'une relation à double sens, qui, d'une part, permet au stagiaire de bien comprendre ce qui signifie travailler au sein de cette entreprise et quelles



sont les éventuelles opportunités de carrière, et, d'autre part, lève les craintes quant à l'embauche de personnes handicapées. Une journée DMD donne également aux demandeurs d'emploi handicapés un aperçu direct de ce qu'ils peuvent apporter à l'environnement de travail et de leur possible contribution au sein d'une entreprise.

L'AGEFIPH et l'ADAPT organisent une action similaire, intitulée « Un jour, un métier en action » durant la semaine pour l'emploi. Mais ce type d'action peut également être décliné en interne : un salarié handicapé peut ainsi découvrir un nouveau métier en suivant sur une journée un salarié sur son poste. Si cette expérience s'avère positive, l'entreprise peut ensuite proposer les formations et les adaptations nécessaires au salarié handicapé pour évoluer vers cette nouvelle fonction.



COMITÉ DE CARRIÈRE SPÉCIFIQUE

Conçu pour les travailleurs handicapés sur le même principe que les comités dédiés aux hauts potentiels (HP), son objectif principal est de s'assurer que tous les moyens sont mis en œuvre pour optimiser la gestion de carrière et les souhaits de mobilité des collaborateurs en situation de handicap.

* À partir d'indicateurs basés sur :

- l'évolution des classifications et des rémunérations,
- le rythme de formation et de mobilité et le suivi des aménagements,

* Procéder à un « People Review » pour :

- Identifier les blocages éventuels « non motivés »,



→

- Répondre à la demande de mobilité d'un collaborateur travailleur handicapé,
- Envisager les possibilités d'évolution si une personne est au même poste depuis plusieurs années,
- Identifier les CV en vivier pour développer leur employabilité.

* Mener ensuite des actions telles que la mise en place d'un bilan de compétences et/ou des formations sur mesure.

* Suivre le dossier sur la durée jusqu'à son aboutissement.

Cette commission annuelle peut être composée de représentants de la Mission Handicap et de son réseau de référents, des DRH métiers, de la Direction des affaires sociales, du Développement RH et de la RH groupe. Ainsi toute demande de mobilité est partagée, chacun peut y réfléchir et les actions sont examinées sous plusieurs angles. Le parallèle avec le suivi des Hauts Potentiels est très riche de sens. Pour réussir, l'implication de la Direction Générale sur la promotion des salariés handicapés est clé.

LA FORMATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP ET DE LEUR ENTOURAGE

Un des freins à l'embauche est le faible niveau de qualification des personnes en situation de handicap. En effet, plus de 80% d'entre elles ont une qualification équivalente au niveau V et infra V de l'éducation nationale (CAP ou BEP).



LE LIEN ENTRE LE MONDE DE L'ÉDUCATION ET LES ENTREPRISES

Pratiquement toutes les grandes entreprises ont des partenariats pérennes avec des écoles professionnelles, des filières de formation, des Grandes Écoles, des Universités. Dans ce cadre, elles doivent également :

- Faire connaître leur politique handicap aux responsables de ces établissements, aux étudiants, aux personnes en charge de l'orientation, de la recherche des stages, etc.
- Faire savoir que leurs métiers sont accessibles aux personnes en situation de handicap,
- Financer le cas échéant le matériel nécessaire au sein des locaux de l'établissement,
- Rendre plus fluides les relations entre le monde de l'éducation et celui des entreprises.

Pour pallier le manque de formation, certaines entreprises favorisent la formation en alternance pour recruter des personnes en situation de handicap.



FORMATION HANDIFORMABANQUES

Il s'agit d'une initiative au niveau de la branche professionnelle. Cette association a été créée en 2007 sous l'égide du CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire) et de 8 banques. Cette structure interbancaire s'inscrit dans une démarche volontariste de la profession qui veut ainsi se doter des moyens de former et de recruter des personnes en situation de handicap sur des métiers ciblés.

L'initiative est originale à double titre :

- Elle met en place une structure et des ressources dédiées, permettant de gérer au mieux la recherche des candidats et la communication avec eux, grâce à l'instauration de liens étroits avec les réseaux d'associations pour l'emploi des personnes en situation de handicap.
- Elle s'appuie sur un processus complet de formation (pré-formation gérée par l'AFPA, puis formation en contrat de professionnalisation dispensée par le CFPB) débouchant sur une vraie qualification et des compétences métier. Le dispositif concerne, à ce jour, la formation à des postes de téléconseillers bancaires et chargés d'accueil.

D'autres initiatives ont été créées sur le même modèle : SALTO dans le secteur industriel et GEMA HANDICAP pour les mutuelles d'assurance.

Concernant l'accès et les types de formation, le principe est que toutes les formations proposées aux collaborateurs sont ouvertes aux collaborateurs en situation de handicap.

En plus des formations « classiques », des formations spécifiques doivent être créées, en partenariat avec des organismes spécialisés, afin de répondre aux besoins particuliers des travailleurs handicapés. D'autres formations en lien direct avec le handicap peuvent être assurées si le salarié exprime la volonté, notamment pour s'approprier un outil. Enfin, le tutorat de personnes en situation de handicap est une forme d'accompagnement sollicité.

La « politique Handicap » doit être intégrée dans la politique de formation de l'entreprise :

Mise en accessibilité

- Prioriser les travaux immobiliers pour accéder aux lieux de formation, y compris à l'extérieur de l'entreprise,
- Mobilisation sur demande de ressources complémentaires (présence d'un interprète en langue des signes, traduction en braille des documents pédagogiques, mobilier et vérification préalable ascenseur, salle de plein pied, emplacement réservé, etc.).

D'autres dispositifs existent tels que :

- L'adaptation de la formation (allongement de la durée, etc.),
- Le recours à des partenaires spécialisés,
- La mise en place de formations spécifiques (en coopération avec des organismes extérieurs) :
 - Formations-séances de locomotion (apprentissage trajet domicile - lieu de travail),
 - Formations au perfectionnement (français, communication orale et écrite),
 - Formations en Langue des Signes Française,

- Il convient de privilégier les supports de formation qui garantissent une meilleure accessibilité aux outils de reconnaissance vocale, et d'exprimer cette contrainte très en amont pour les prestataires e-learning.

Il est important

- d'anticiper l'impact des évolutions techniques (lors d'une montée de version d'outils par exemple) et de former les personnes en situation de handicap concernées en conséquence.
- de vérifier la conformité des plans de formation. L'accès à la formation peut être inclus comme module spécifique de l'entretien annuel d'évaluation.



BONNES PRATIQUES

Inscrire pour tous de façon pérenne dans le catalogue de formation des entreprises des sessions :

- de « démystification du handicap » pour faire tomber les stéréotypes des salariés vis-à-vis des travailleurs handicapés,
- de formation des recruteurs et des gestionnaires de carrière pour permettre la sensibilisation aux risques potentiels de discrimination et une ouverture aux parcours atypiques,

Proposer pour faciliter l'évolution professionnelle des travailleurs handicapés :

- un bilan de compétences avec des cabinets dédiés,
- une formation de prise en main d'un nouvel outil pour un salarié déficient visuel,
- une formation sur l'organisation et l'optimisation d'un poste de travail pour un travailleur handicapé, etc. ;

Équiper les salles de formation des matériels nécessaires pour les mal ou non voyants : logiciel synthèse vocale, logiciel d'agrandissement d'écran avec restitution vocale, pour des formations bureautiques (Excel, Word...).



FONGECIF (ORGANISME PARITAIRE MANDATÉ PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX)

Certains salariés en situation de handicap souhaitent bénéficier du dispositif FONGECIF pour accéder à une formation qui leur permettra d'apprendre un nouveau métier. À l'issue de cette formation, ils pourront éventuellement quitter l'entreprise pour exercer un nouveau métier.

Certaines entreprises ont pris la décision de compléter la prise en charge par le FONGECIF du congé individuel de formation. Pour les entreprises ayant un accord agréé par la DIRECCTE (anciennement DDTEFP) la décision de prise en charge portera sur la totalité du coût du FONGECIF.



CONCLUSION

La gestion du handicap en entreprise est une préoccupation ancienne du législateur, qui a tenté d'imposer dès les années 1950 un quota de travailleurs handicapés aux entreprises. La loi de 1987 marque un tournant en assortissant cette obligation d'emploi de sanctions dissuasives pour les entreprises. Mais pour beaucoup, c'est la loi « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap » de 2005 qui est l'occasion d'une réelle prise de conscience. On a surtout retenu les conséquences financières des nouveaux modes de calcul pour atteindre l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés. Il est certain que cet électrochoc financier a constitué un puissant levier, permettant à la question de l'intégration des personnes en situation de handicap d'ouvrir des sujets de réflexion plus larges sur le management et les processus RH. Depuis 2005, la gestion du handicap, déjà bien développée dans certaines entreprises, s'est largement professionnalisée, s'appuyant sur des équipes dédiées dans les missions handicap, sur un budget spécifique notamment dans les entreprises ayant signé un accord, et sur un réseau de partenaires et prestataires spécialisés.

C'est à ces professionnels du handicap que ce guide répond, mais aussi à toutes les entreprises qui viennent seulement de se saisir du problème, rappelant le contexte social et légal du handicap. Proposant un panel des solutions à mettre en œuvre, cet ouvrage traite de l'accompagnement de l'ensemble des personnes qui vont avoir à travailler avec des personnes en situation de handicap, à l'intégration et la gestion de la carrière tout au long de la vie d'un travailleur handicapé qui devrait pouvoir être « comme les autres ». C'est sans doute ce dernier point que le lecteur devrait retenir de cet ouvrage. C'est aussi ce qui fait de la loi de 2005 une loi innovante. En concrétisant le principe d'accessibilité généralisée, mais surtout en affirmant le droit à compensation du handicap, cette loi et son application dans l'entreprise permettent aux travailleurs handicapés d'être recrutés, de suivre des formations, d'évoluer tout au long de leur carrière au même titre que les autres salariés. Tous les moyens supplémentaires mis en œuvre permettent d'assurer une égalité de traitement, en termes de résultat. En définitive ils participent à l'amélioration de la gestion de la carrière de l'ensemble des salariés.

LES PROPOSITIONS DE L'AFMD

Cet objectif d'accompagnement du parcours professionnel des salariés en situation de handicap ne peut cependant être complètement atteint sans agir également sur les questionnements qu'il fait surgir, et pour lesquels l'AFMD propose quelques pistes de solutions :

- Comment garantir une gestion individualisée des ressources humaines que nécessite la gestion des salariés handicapés, alors que, dans les faits, une gestion « de masse » perdure ? La solution ne serait-elle pas de gérer les travailleurs handicapés, comme on gère les hauts potentiels ?
- Dans cette optique, cette gestion se doit d'être anticipatrice : penser le prochain poste, et accompagner le salarié dans cette réflexion. Le travailleur handicapé comme tout salarié est acteur de sa carrière professionnelle, co-garant avec l'entreprise du développement de son employabilité.
- Cette gestion anticipatrice passe par la prévention : traiter les problèmes émergents avant même qu'ils deviennent générateurs de handicap. Mais cette approche se heurte aujourd'hui à la formulation des politiques publiques : en éradiquant les situations à risque, on diminue à terme le nombre de personnes en situation de handicap, et l'entreprise qui n'a pas signé d'accord lui permettant de financer la prévention peut voir augmenter sa contribution.
- Les législateurs imposent des cadres d'action aux entreprises, c'est donc à eux d'initier des travaux de réflexion pour adapter les lois à une gestion dynamique de la carrière de chaque travailleur en situation de handicap. La mise en place d'un système de cumul motivant pension d'invalidité – salaire est ainsi un préalable indispensable pour ne pas annuler les effets positifs d'une progression salariale.
- Il reste cependant une grande part des personnes en situation de handicap pour qui l'évolution en entreprise n'est pas une question qui se pose puisque l'accès à celles-ci est largement barré.

Deux pistes d'investigation pourraient être suivies par les pouvoirs publics :

- Pour certains, l'espoir serait de faire du milieu protégé un réel sas vers l'emploi « ordinaire » : comment créer davantage de ponts entre ces deux secteurs ? Comment faciliter les transferts en garantissant un droit au retour pour ceux qui le souhaiteraient, sans avoir à repasser par de longues listes d'attente ? L'AFMD a initié une réflexion sur ces thèmes, souhaitant être un lieu de diffusion des pratiques novatrices. Un petit déjeuner réunissant l'association ARES (groupe d'entreprises d'insertion) et le groupe Norbert Dentressangle a permis d'exposer un projet d'innovation sociale, en partenariat avec l'AFMD. L'objectif est de tester la viabilité d'une plateforme logistique hybride entreprise d'insertion/entreprise adaptée, au premier semestre 2011. Ce projet est né d'un double constat : d'une part, les salariés en insertion sont insuffisamment formés aux métiers de la logistique et d'autre part, les Entreprises Adaptées, qui ont pour vocation de permettre à des travailleurs handicapés d'exercer une activité professionnelle sur un poste de travail « adapté », n'ont pas aujourd'hui d'action majeure d'insertion des bénéficiaires dans le milieu ordinaire. Créer une structure mixte « Entreprise d'Insertion / Entreprise Adaptée » avec comme objectif de faciliter l'accès de personnes handicapées volontaires à un emploi classique et pérenne, permet de tirer parti des meilleurs outils de chacun des deux dispositifs.
- La loi de 2005 n'a-t-elle pas également fait des nouveaux exclus ? La disparition des coefficients relève certes d'une philosophie intéressante, mais dans quelle mesure cette dernière n'a-t-elle pas été détournée par les entreprises pour qui l'intégration des handicaps les plus sévères ne représente plus un effet d'aubaine ? Qu'en est-il, cinq ans après, de la présence des personnes en situation de handicap « lourd » dans les entreprises ?

PRÉSENTATION DES AUTEURS

CHRISTINE NASCHBERGER



Christine Naschberger est professeur associée et responsable de la discipline Management des Ressources Humaines (MRH) d'Audencia Nantes École de Management. Également responsable du pôle « management de la diversité » au sein de l'Institut pour la Responsabilité Globale dans l'Entreprise (IRGE), elle est membre du groupe de recherche thématique « Diversité et égalité professionnelle » de l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines). Après des études de gestion à l'Université Leopold Franzens à Innsbruck, elle travaille en entreprise et rédige une thèse à l'Université Technique de Munich. Elle intègre Audencia suite à son implication dans un projet de recherche européen à l'IAE de Nantes. Enseignante en formation initiale et continue, elle poursuit ses travaux de recherche dans les domaines de la gestion de la diversité, de talents et des compétences. En parallèle, elle accompagne, en tant que consultante, des PME et des grandes entreprises comme ERDF ou le Crédit Agricole.

DOMINIQUE BELLION



Dominique Bellion est responsable de la Mission Handicap de BNP Paribas. Elle est également vice présidente de l'association HandiFormaBanques. Après un premier parcours en Direction Financière elle choisit de réorienter sa carrière vers les Ressources Humaines et s'investit notamment sur les sujets d'épargne salariale, de formation et de bénévolat de compétences.

L'AFMD

L'AFMD a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité qui est désormais une composante stratégique de la croissance des entreprises et des organisations.

Espace de réflexion, d'échanges et de partage d'expériences, elle organise des petits déjeuners, des conférences, des commissions de travail, des ateliers d'échanges, permettant de construire des solutions innovantes et de partager des bonnes pratiques.

Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques sur les thèmes suivants : mesures et indicateurs, insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi, gestion des temps, gestion de carrière des personnes handicapées, management intergénérationnel, parité, diversité et dialogue social, diversité des fournisseurs, obtenir le label Diversité, mettre en place une politique Diversité...

L'AFMD place le monde académique au cœur de sa démarche Recherche-Action. Les enseignants chercheurs, associés à nos groupes de travail, nourrissent de leurs réflexions la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche et leur enseignement à former les Managers de demain.

Créée en novembre 2007, l'AFMD regroupe aujourd'hui une soixantaine de grandes entreprises, PME, administrations, Grandes Écoles et Universités et consolide sa présence en jouant le rôle d'interface de référence avec le monde institutionnel et politique.

www.afmd.fr

AUDENCIA NANTES ÉCOLE DE MANAGEMENT

Fondée en 1900, Audencia Nantes École de Management accueille aujourd'hui 2300 étudiants de plus de 50 nationalités sur son campus moderne non loin du centre de Nantes. Accréditée par les trois organismes de qualité les plus importants au niveau international, Audencia propose un portefeuille de 14 programmes de formation en management : un programme grande école, des mastères spécialisés, des masters internationaux, des MBA et de la formation continue diplômante ou sur mesure. Des accords avec près de 120 institutions académiques réputées dans une quarantaine de pays et avec plus de 110 entreprises nationales et internationales, affirment le caractère international et professionnalisant de l'École.

Audencia est la première institution d'enseignement supérieur en France à avoir signé le Global Compact dès 2004. L'École a activement participé, à la demande des Nations Unies, à la déclinaison dans le monde des écoles de management, formalisée dans les « Principles for Responsible Management Education ». Pour promouvoir un management responsable, elle mène de nombreuses actions de recherche, d'enseignement et de partenariat avec les entreprises et d'autres parties prenantes.

Dans le domaine de la diversité, l'Institut pour la Responsabilité Globale de l'école a mené en 2007 une étude pour la Commission Européenne et la HALDE sur les discriminations dont peuvent faire l'objet certains diplômés des Grandes Écoles au cours de leur carrière. En 2008, l'Institut a édité un Cahier de la Responsabilité Globale intitulé « Diversité : pourquoi se priver des potentiels ? ».

Depuis 2006, Audencia a participé à la création d'un groupe d'échange sur la question de la diversité avec des dirigeants membres du Centre des Jeunes Dirigeants et de représentants de la CFDT. Ce groupe vise à renforcer la place du dialogue social dans la gestion de la diversité en entreprise et participer à de nombreuses interventions dans plusieurs écoles de l'enseignement supérieur et

dans les entreprises pour sensibiliser les managers à la gestion de la diversité. Ce groupe de travail accompagne également des PME dans la mise en œuvre d'une démarche diversité. Un audit est réalisé par les étudiants à partir duquel un plan d'action est élaboré pour aboutir à un accompagnement à la mise en œuvre des actions en matière de diversité dans l'entreprise.

Pour promouvoir l'ouverture sociale, le projet BRIO (Fais un Bond pour la Réussite par l'Initiative et l'Ouverture) vise à renforcer l'égalité des chances. Ce projet adresse aux lycéens nantais issus de milieux modestes ou défavorisés. L'objectif est d'accompagner ces lycéens (élèves de classes de 1^{ère} jusqu'à la fin de la Terminale) par des tuteurs étudiants de quatre grandes écoles (Audencia, l'École de Mines de Nantes, l'École Centrale de Nantes et ONIRIS - l'École Nationale Vétérinaire, Agroalimentaire et de l'Alimentation Nantes-Atlantique) pour les encourager à poursuivre des études supérieures.

En avril 2010, l'école a organisé une « Journée Diversité » pour sensibiliser à l'importance de la diversité pour les entreprises et amener les étudiants à s'engager. Après une table ronde d'introduction avec des représentants de différentes entreprises sur le lien entre la gestion de la diversité et la performance de l'entreprise, des ateliers ont permis d'aborder des thématiques comme la mise en valeur des compétences des personnes en situation de handicap ou le travail d'un référent handicap dans l'entreprise.

Par ailleurs, les étudiants du « Parcours Responsabilité Globale » d'Audencia et de l'association « OnHandi Plus », participent au programme Handimanagement coordonné par Companieros, afin d'organiser chaque année une semaine de sensibilisation au handicap au sein de l'École. Cette semaine vise à informer sur le handicap en général et à faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs de la vie de l'école des difficultés et des avantages pour toutes les parties prenantes de l'insertion de personnes handicapées dans le milieu professionnel. La démarche de cette semaine cherche également à mettre en valeur les compétences comportementales et managériales qui permettent de faciliter ce processus d'insertion.

Les étudiants organisent des rencontres avec des intervenants extérieurs comme par exemple avec le président de l'association CLISSAA, Voir et Agir (Culture, Loisirs, Insertion Sociale, Sport pour et avec Aveugles et Amblyopes) qui aborde le handicap invisible. Des ateliers sont animés par des référents handicap qui témoignent sur leurs activités professionnelles. Des actions comme une initiation à la Langue des Signes Française et un parcours de mise en situation qui mettra les étudiants tour à tour dans la peau d'une personne non voyante, malentendante ou en fauteuil, complètent le programme.

www.audencia.com

www.responsabiliteglobale.audencia.com



BIBLIOGRAPHIE

La gestion du handicap sur le lieu de travail (Book). (French). (2003). *Revue Internationale du Travail*, 142(1), 108.

ADIA (2009). Perceptions, regards et vécus des salariés sur le handicap dans l'entreprise. Sondage réalisé par IFOP pour ADIA.

AGEFIPH (2009a). Les personnes handicapées et l'emploi. *Chiffres clés* Avril 2009.

AGEFIPH (2009b). *Tableau de bord emploi / chômage des personnes handicapées*. N°30 jan-sept 2009.

AGEFIPH (2009c). *Rapport annuel 2008. L'égalité, c'est donner à chacun les mêmes chances face à l'emploi*.

AGEFIPH (2010). *Rapport annuel 2009. Au cœur de l'emploi des personnes handicapées*.

AMADIEU, J-F. (2004). Enquête testing sur CV, Observatoire des discriminations, mai.

AMADIEU, J-F. (2005). Discriminations à l'embauche – de l'envoi du CV à l'entretien. Observatoire des discriminations, avril.

AMADIEU, J-F. (2006). Baromètre ADIA Observatoire des discriminations, novembre.

BAREL, Y. ET FRÉMEAUX, S. (2009). L'analyse des intentions éthiques du législateur : l'exemple de la loi de 2005 portant sur l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).

Baromètre Emploi & Handicap (2010). « Les Rendez-vous des Missions Handicap ». Résultats de la 3^{ème} édition. Opinion Way. http://www.opinion-way.com/pdf/baro_emploi-handicap.pdf

BAYLE, N. ET CURIE, J. (2001). « Recruter ou non des travailleurs handicapés ? De la prescription à la décision ». in LÉVY-LEBOYER, C., HUTEAU, M., LOUCHE, C. ET ROLLAND J.-P. (Eds.), *Ressources humaines : les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, pp.111-132.

BIT (2002). *La gestion du handicap sur le lieu de travail*. Recueil de directives pratiques du BIT. Genève.

BENDER, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? in *Revue Française de Gestion*, 30(151), pp. 205-217.

BENDER, A.-F. (2007). Les politiques d'égalité et de diversité, dans les pays anglo-saxons et en France ? Actes du colloque Ethic, ESCM Octobre 2007, pp. 44-53.

BESSEYRE DES HORTS, C.-H. ET SALLE, P. (2007). Les politiques à l'égard des handicapés, in J.-M. Peretti (dir.), *Tous différents, Gérer la diversité dans l'entreprise*. Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation.

BRYÈRE, S.M., ERICKSON, W.A. ET VANLOOY, S. (2000). HR's Role in Managing Disability in the Workplace. In *Employment Relations Today*, pp. 27-66.

Business & Disability, A European Network (2007). Études de cas européens, <http://www.businessanddisability.org/>

CAGNOLO, M.-C. (2009). Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines. in *Humanisme & Entreprise*, N°295, Décembre 2009, pp. 57-72.

CHARLES-FONTAINE, C. (2009). Stratégies face à l'emploi des personnes handicapées : construction du handicap dans les discours d'une entreprise. Thèse de doctorat. Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3.

COLIN, C. ET KERJOSSE, R., (2001). Handicaps-Incapacités-Dépendance : Premiers travaux d'exploitation de l'enquête HID, DREES, N°16, Document de travail. 310 pages.

COMTE-SPONVILLE, A. (2004). Guide républicain. Paris : CNDP, Delagrave.

CORNET, A. ET WARLAND, P. (2008). GRH et gestion de la diversité. Dunod.

COULON, R. (2005). Les professionnels de la fonction RH et la responsabilité sociale de l'entreprise. Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).

Rapport DARES (2009). Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées. Edition 2009.

DIF, S., GUIMOND, S., MARTINOT, D. ET REDERSDORFF, S. (2001). La théorie de la privation relative et les réactions au handicap : Le rôle des comparaisons intrapersonnelles dans la gestion de l'estime de soi. In *International Journal of Psychology*, 36(5), pp. 314-328.

DIPBOYE, R.L., ARVEY, R.D. ET TERPSTRA, D.E. (1977). « Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of resume evaluations », in *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, pp. 288-294.

EMMANUELIDIS, S. (2004). Objectifs sociaux et impératifs de rentabilités économique dans les entreprises de travail adapté. In *Reflète et Perspectives de la Vie Economique*. XLIII(3), pp. 87-95.

Etudes de l'Agence Entreprises et Handicap : <http://www.entreprises-handicap.com/>

FLOREY, A. T. ET HARRISON, D.A., (2000). Responses to Informal Accommodation Requests from Employees with Disabilities: Multistudy Evidence on Willingness to Comply. In *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°2, pp. 224-233.

FRÉMEAUX, S. ET BAREL, Y. (2010). Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission. In *Management et Avenir* (33).

GARDIEN, E. (2006). Travailleur en situation de handicap : de qui parle-t-on ? Pour une analyse des situations partagées, *Reliance*, 19, pp. 50-59.

GARNER-MOYER, H. (2002). Apparence physique et GRH : entre choix et discrimination. Cahiers du CERGOR (02-04).

GARNIER-MOYER H. (2003). Discrimination et Emploi : Revue de la Littérature, DARES.

GARNER-MOYER H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH, in *Management et Avenir*, 2006/1, N° 7, p. 23-42.

GAVAND, A. (2006). Prévenir la discrimination à l'embauche : pourquoi et comment agir, Éditions d'Organisation.

GOFFMAN, E. (1993). Stigmate, les usages sociaux des handicaps, Éditions Minuit.

GOOS, D., GOOS, F. ET ADAM-SMITH, D. (2000). Disability and Employment : a Comparative critique of UK legislation. In *The International Journal of Human Resource Management*, 11/4, pp. 807-821.

GRAPIN, P. (2004). L'emploi des personnes handicapées en question. *Études*. 400(2004/1), pp. 31-41.

GUERFEL-HENDA, S. ET PERETTI, J.M. (2009). Le senior, objet de discrimination à l'embauche ? in *Humanisme & Entreprise*, N°295, Décembre 2009, pp. 73-88.

KROHMER, C., NASCHBERGER, C. ET SOB CZAK, A. (2010). « Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité » in *Management et Avenir* (33), pp. 258-274.

HARCOURT, M., LAM, H. ET HARCOURT, S., (2005). « Discriminatory practices in hiring: institutional and rational economic perspectives » in *International Journal of Human Resource Management*; N°16, pp. 2113-2132.

HENNEQUIN, E. ET KARAKAS, S. (2006). Les discriminations au travail : mise en évidence de l'accès à l'emploi le cas des commerciaux. XVIIe Congrès de l'AGRH, novembre 2006.

INSEE (2000). Le handicap se conjugue au pluriel. N°742 Octobre 2000.

KONRAD, A. M., PRASAD, P. ET PRINGLE, J. K. (2006). *Handbook of Workplace Diversity*. Sage Publications.

KREGEL, J. ET UNGER, D. (1993). « Employer perceptions of the workpotential of individuals with disabilities », in *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 3, n° 4, p. 17-25.

LAPALLE, M. (2007) « Un exemple de conciliation des dimensions sociales et économiques de la RSE : une étude de la performance des salariés handicapés dans le cadre d'une entreprise française » in *Gestion* 2000, 24(6), pp.123-140.

LE CLAINCHE, C. ET DEMUJNCK, G. (2006). Handicap et accès à l'emploi : efficacité et limites de la discrimination positive. Document de Travail. Centre d'Études de l'Emploi(63).

LEVET, P. (2007) « Recruter et intégrer des travailleurs handicapés », in **BARTH I. ET FALCOZ, C.** (dir.), *Le management de la diversité*, Enjeux, fondements et pratiques, Paris : L'Harmattan.

Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville. (Edition 2009) - Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées.

NASCHBERGER, C. (2008). « La mise en œuvre d'une démarche " diversité en entreprise " ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », in *Management et Avenir* (18), pp. 42-56.

NASCHBERGER, C. ET BELLION, D. (2010). « La gestion de carrière des personnes en situation de handicap en entreprise ». Journée Diversité : Regards croisés des chercheurs et des praticiens, Paris – Essec, 10 juin 2010.

Novethic (2005). Le handicap dans le reporting développement durable des entreprises du CAC 40.

OTT (Observatoire du travail temporaire) (2008). Les travailleurs handicapés ne sont pas tels que vous les voyez. Le rôle du travail temporaire dans l'emploi des personnes handicapées.

PENY, P. (2007). « L'insertion professionnelle des travailleurs handicapés dans la fonction publique » in *Réadaptation*(Paris), pp. 7-10.

PERETTI J.-M. (dir.) (2007). *Tous différents, Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris : Eyrolles, Editions d'Organisation.

PERNET, C. ET SAVARD, D. (2009). *Travailleurs handicapés en milieu ordinaire : des outils pour mieux les accompagner*. Erès.

PERRY, E., HENDRICKS, W. ET BROADBENT, E. (2000). « An exploration of access and treatment discrimination and job satisfaction among college graduates with and without physical disabilities », in *Human Relations*, 53, pp. 923-955.

POINT, S., CHARLES-FONTAINE, C. ET BERTHÉLEMÉ, G. (2010). « (Re)considérer le handicap : Regards croisés sur les approches en entreprise ». Journée Diversité : Regards croisés des chercheurs et des praticiens, Paris – Essec, 10 juin 2010.

Rapport Fauroux (2005). La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi, juillet.

ROHMER, O. ET LOUVET, É. (2006). Être handicapé : quel impact sur l'évaluation de candidats à l'embauche? *Le Travail Humain* (2006/1), pp. 49-65.

RUBENSTEIN, H. (2008). Les handicaps invisibles : Comment les identifier, les combattre, les surmonter. Éditions Seuil.

STIKER, H. J. (2006). Les personnes en situation de handicap dans l'entreprise. *Recherches Economiques de Louvain*, 19(2006/1), pp. 34-41.

SMITH, G., SHINKFIELD, A. ET POLZIN, U. (1998). Making it work : employer outcomes when employing a person with a disability, Deaklin University : Institute of disability.

STONE, D. ET COLELLA, A. (1996). « A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations », in *Academy of Management Review*, N°21, pp. 352-401.

Sondage Louis Harris (2002). Présentation des résultats du sondage sur « les entreprises face à l'emploi des personnes handicapées. »

Sondage Louis Harris (2003). Présentation des résultats du sondage sur l'emploi des personnes handicapées.

Sondage Louis Harris (2005). Étude d'opinion sur l'emploi des personnes handicapées réalisée auprès de chefs d'entreprise.

Sondage Louis Harris (2006). Une étude exclusive WSA- AGEFIPH sur la façon dont les salariés handicapés voient et vivent l'entreprise

THANEM, T. (2008). « Embodying disability in diversity management research » in *Equal Opportunities International*, 27 (7), pp. 581-595.

THOMASON, T., BURTON, J.F. JR. ET HYATT, D.E. (1998). « New Approaches to Disability in the Workplace » in *Labour Law Journal*, pp. 1175-1187.

THORNTON, P., BANKS, P., RIDDELL, S. ET BEYER, S. (2003). A Study of Providers New to Workstep. Disability Services Research Partnership, 65 pages.

VELCHE, D. (2000). L'emploi des personnes handicapées : accompagner la transition vers un nouveau modèle? *Handicap, Revue de sciences humaines et sociales*, pp. 43-69.

WOODHAMS, C. ET DANIELI, A., (2000). « Disability and Diversity: a difference too far? » in *Personnel Review*, 29, 3, pp. 402-416.

ZANNAD, H. ET STONE, P. (2010). Mesurer la discrimination et la diversité. Éléments de réponse. Publication AFMD et Rouen Business School.

Guides pratiques sur le handicap :

Guide Européen (2009). Garantir l'accessibilité et la non-discrimination aux personnes handicapées. Guide d'information sur l'utilisation du Fonds de cohésion et des Fonds structurels européens. Commission Européenne.

Guides de l'AGEFIPH : Qu'est-ce que le Handicap ?, Guide de l'emploi des personnes handicapées, Guide Handicap et Formation, Guide des aides et services de l'AGEFIPH, Guide Vivre Ensemble, Guide Jeunes Handicapés, le guide du contrat d'apprentissage, Guide Personnes Handicapées, le guide du contrat de professionnalisation, La loi Handicap : Mode d'emploi pour l'emploi, Guide de la compensation du handicap dans l'insertion professionnelle, etc.

Business and disabilities : Étude de cas européens. 2005

Guide de l'APAJH (Associations Pour Adultes et Jeunes Handicapés) : Handicap : le Guide pratique 2010

Guide du PDITH 92: Handicap psychique et emploi.

Guide « L'accessibilité pour tous aux TIC, Cahier de partage d'expériences ». (Philippe Cazeneuve)

Guide « L'emploi des personnes handicapées. Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement ». Octobre 2006.

Guide « Négocier l'emploi des personnes handicapées ». CFDT, Mai 2006.

Guide « Engager une première action handicap : le Medef vous accompagne ! ». Guide destiné aux établissements de 20 à 49 salariés. MEDEF, Mars 2010.

Guide « Personnes handicapées - Recruter sans discriminer » À Compétence Égale. Mai 2010.

Guides pratiques destiné aux managers (en Anglais) :

Series of EFD (Employers Forum on Disability) Line Manager Guides (available <http://www.efd.org.uk/publications/line-manager-guide-series>)

- Non-visible disabilities : Line manager guide
- Reasonable adjustments : Line manager guide
- Line manager guide
- Attendance management and disability



GLOSSAIRE

AAH	Allocation aux Adultes Handicapés
ADAPT	Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées
AETH	Allocation Emploi de Travailleur Handicapé
AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées
ASS	Allocation de Solidarité Spécifique
AP	Atelier Protégé (est devenu Entreprise Adaptée)
ASP	Agence de Service et de Paiements (nouveau nom du CNASEA)
ASSEDIC	Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce, est devenu Pôle-Emploi depuis la fusion avec l'ANPE
AT-MP	Accidentés du Travail et victimes de Maladies Professionnelles
BOETH	Bénéficiaire de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés
CAE	Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi
CAT	Centre d'Aide par le Travail (est devenu ESAT)
CAV	Contrat d'avenir
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CDES	Commission Départementale d'Éducation Spéciale
CDTD	Centre de Distribution de Travail à Domicile
CES	Contrat Emploi-Solidarité
CIE	Contrat Initiative Emploi
CIN	Carte d'invalidité
CI-RMA	Contrat d'Insertion - Revenu Minimum d'Activité
CNAMTS	Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés
CNASEA	Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (est devenu l'ASP)

CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
COTOREP	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel, a disparu avec la loi de 2005, ses fonctions sont reprises par la CDAPH
DARES	Direction de l'Animation, de la Recherche, des Études et des Statistiques
DASS	Direction de l'Action Sanitaire et Sociale
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (est devenue Unité Locale de la DIRECCTE)
DGAFF	Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
DGAS	Direction générale de l'action sociale
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DIF	Droit Individuel à la Formation
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence et de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DOETH	Déclaration annuelle Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés, des mutilés de guerre et assimilés
DRASS	Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales
DREES	Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
DRTEFP	Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (est devenue DIRECCTE)
EA	Entreprise Adaptée
EPSR	Équipe de Préparation et de Suite au Reclassement

ESAT	Établissement et Service d'Aide par le Travail
FIPHFP	Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
GESAT	Groupement national des Établissements et Services d'Aide par le Travail
GRTH	Garantie de Ressources des Travailleurs Handicapés (est devenue AETH)
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
OETH	Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés
PCH	Prestation de Compensation du Handicap
PI	Pension d'Invalidité
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
RQTH	Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
SAMETH	Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés
SEPH	Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance



CARNET D'ADRESSES

ADAPT	Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées www.ladapt.net
AFMD	Association Française des Managers de la Diversité www.afmd.fr
AFNOR	Certification « Le Label Diversité » www.afnor.org/certification/lbh004
AFPA	Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes www.afpa.fr
AFPA - CNRRFPTH	Centre National de Recherche et de ressources pour la Formation Professionnelle des Travailleurs Handicapés www.cnth-roiffe.afpa.fr
AGEFIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées www.agefiph.fr
Agence Entreprises & Handicap	Association d'entreprises pour l'intégration du handicap dans leur stratégie de développement). www.entreprises-handicap.com
AGRH	Association francophone de Gestion des Ressources Humaines – groupe de recherche thématique « Diversité et égalité professionnelle » www.reims-ms.fr/agrh/02-presentation/03-grps-recherche-them.html
ALRS	Association pour la promotion et le développement du Label de Responsabilité Sociale www.alrs.asso.fr
ANPIHM	Association Nationale Pour l'Intégration des personnes Handicapées Moteurs www.anpihm.org
APAHM	Aide aux personnes à handicap moteur www.apahm.asso.fr

APAJH	Association pour adultes et jeunes handicapés www.apajh.org
Assistance en Ligne Handicap	www.assistance-handicap.com
CISMEF	Catalogue et Index des Sites Médicaux de Langue Française <a href="http://www.chu-rouen.fr/ssf/pa-
thol/troublesdelapprentissage.html">www.chu-rouen.fr/ssf/pa- thol/troublesdelapprentissage.html
CNASM	Centre National de Documentation Audiovisuelle en Santé Mentale http://cnasm.fr/Troubles-d-apprentissage
Companieros	Organisme de formation agréé qui propose des programmes de formation sur les grands thèmes de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) www.companieros.com
CDAPH	La Commission des droits de l'autonomie des personnes handicapées <a href="http://www.travail-solidarite.
gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pra-
tiques,91/travailleurs-handicapes,126/la-recon-
naissance-de-la-qualite-de,1140.html">www.travail-solidarite. gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pra- tiques,91/travailleurs-handicapes,126/la-recon- naissance-de-la-qualite-de,1140.html
CLISSAA	Voir et Agir (Culture, Loisirs, Insertion Sociale, Sport pour et avec Aveugles et Amblyopes) <a href="http://www.
clissaa.asso.fr/clissaa.php?rub=mentions">www. clissaa.asso.fr/clissaa.php?rub=mentions
Club Être	www.club-etre.org
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle www.travail.gouv.fr
DGEFP	Direction générale à l'emploi et à la formation professionnelle <a href="http://www.travail-solidarite.gouv.
fr/ministere/presentation-organigramme/mi-
nistre-du-travail-relations-sociales-solidarite-
dispose-tant-que-besoin/delegation-generale-
emploi-formation-professionnelle-dgefp.html">www.travail-solidarite.gouv. fr/ministere/presentation-organigramme/mi- nistre-du-travail-relations-sociales-solidarite- dispose-tant-que-besoin/delegation-generale- emploi-formation-professionnelle-dgefp.html
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi www.travail-solidarite.gouv.fr

EDF	The European Disability Forum - Forum Européen des Personnes Handicapées (FEPH) www.edf-feph.org
EFD	Employers' Forum on Disability www.efd.org.uk
Entreprises et Handicap	www.entreprises-handicap.com
ESAT	Établissement et service d'aide par le travail <a href="http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-re-
cherche-statistiques-de,76/statistiques,78/
les-travailleurs-handicapes,88/les-mots-des-
travailleurs,250/etablissement-et-service-d-
aide,3349.html">www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-re- cherche-statistiques-de,76/statistiques,78/ les-travailleurs-handicapes,88/les-mots-des- travailleurs,250/etablissement-et-service-d- aide,3349.html
FEPH	Forum Européen des Personnes Handicapées www.edf-feph.org
GESAT	Groupement ational des Établissements et Services d'Aide par le Travail : Premier Réseau National du Travail Protégé www.reseau-gesat.com
Handimangement	Programme éducatif sur l'intégration professionnelle des personnes handi- capées : <a href="http://www.companieros.com/
programmes-handimangement-46">http://www.companieros.com/ programmes-handimangement-46
Handicap International	<a href="http://www.handicap-international.fr/humanitaire/
integration-handicapes.html">www.handicap-international.fr/humanitaire/ integration-handicapes.html
Handiplace	Site d'information sur l'emploi, la formation et l'insertion des personnes handicapées : <a href="http://www.
handiplace.org">www. handiplace.org
La HALDE	Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité www.halde.fr
LDRC	Learning Disability Research Community www.ldrc.ca

Le réseau Cap Emploi

www.capemploi.net

Le réseau SAMETH

Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés
www.agefiph.fr/index.php?nav1=apropos&nav2=partenaires&nav3=lesservice

MDPH

Les Maisons Départementales des Personnes Handicapées
<http://dcalin.fr/mdph.html>

Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville

www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/handicap/

Mission Handicap

www.missionhandicap.com

NCLD

National Center for Learning Disabilities
www.nclld.org

Novethic

(Centre de ressources sur la responsabilité sociale de l'entreprise et l'investissement socialement responsable (ISR)) :
www.novethic.fr

Observatoire des discriminations

www.observatoiredesdiscriminations.fr

OMS

Organisation mondiale de la Santé
www.who.int/fr

ORSE

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
www.orse.org

PCH

Prestation de compensation du handicap
<http://vosdroits.service-public.fr/N14201.xhtml>

Pôle Emploi

www.pole-emploi.fr

Recrutement des travailleurs handicapés

www.hanploi.com

RQTH

Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/statistiques,78/les-travailleurs-handicapes,88/les-mots-des-travailleurs,250/reconnaissance-de-la-qualite-de,3354.html>

RFRH

Réseau Fédératif de Recherche sur le Handicap
<http://ifr-handicap.inserm.fr>

SEPH

Semaine pour l'emploi des personnes handicapées
www.semaine-emploi-handicap.com et
www.semaine-emploi-handicap-agefiph.fr

TAANB

Troubles d'apprentissage-association du Nouveau-Brunswick
www.nald.ca/ldanb/french/ta.htm

UNEA

Union nationale des entreprises adaptées
www.unea-asso.com

UNITH

Union Nationale pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés est l'instance nationale de représentation qui rassemble la moitié des associations gestionnaires de structures «CAP Emploi» réparties sur toute la France, y compris les DOM
<http://www.unith.org>



REMERCIEMENTS

Nous remercions les membres du comité de lecture pour leurs remarques et suggestions :

- Gwenaël **BERTHÉLEMÉ**
Directrice d'Entreprises et Handicap
- Sylvain **GACHET**
Directeur Grands Comptes de l'AGEFIPH

Nous adressons nos remerciements en particulier à Pete **STONE** pour son implication dans la relecture et la reformulation de certains passages de ce guide.

Enseignant affilié à Rouen Business School, fondateur de Just different, cabinet conseil accompagnant les entreprises dans la définition et la mise en place de leur politique diversité, il est co-auteur avec Hédia Zannad de *Mesurer la discrimination et la diversité, éléments de réponses* (2009), ouvrage publié par l'AFMD à partir des travaux de la commission éponyme.

ENTREPRISES MEMBRES DE LA COMMISSION

« **Maintien dans l'emploi et gestion de carrière des personnes en situation de handicap** »

Adecco Groupe France
Groupe BNP Paribas
Groupe Mornay
Groupe La Poste
Groupe France Télécom Orange
Pfizer
Sodexo
Veolia Environnement

ENTREPRISES INTERROGÉES

Accor
Areva
Carrefour
IBM
L'Oréal
STEF-TFE
TF1

Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com

Imprimé par **l'ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement
avec le concours de **BNP Paribas**

COMMENT GÉRER L'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP



CHRISTINE NASCHBERGER

est professeur associée
et responsable de la discipline
Management des Ressources Hu-
maines (MRH) d'Audencia Nantes
École de Management.



DOMINIQUE BELLION

est responsable de la Mission
Handicap de BNP Paribas.
Elle est également vice pré-
sidente de l'association
HandiFormaBanques.

Nombre d'initiatives, de projets, de travaux ont été consacrés à l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise. Grâce à des dispositifs nouveaux, innovants, la question du sourcing et de l'accompagnement de ce public vers l'entreprise a connu de fortes avancées ces dernières années.

L'AFMD choisit pour sa part d'occuper un champ complémentaire, moins exploré, et pourtant essentiel : celui de la gestion au quotidien des personnes en situation de handicap. Que la situation de handicap intervienne avant ou pendant la carrière dans l'entreprise, elle incite à un certain nombre d'innovations managériales.

Plusieurs questions seront abordées parmi lesquelles l'adaptation du poste de travail, la gestion de carrière ou encore le recours au secteur protégé ; et cela sous l'angle du maintien dans l'emploi et de la gestion de carrière des personnes en situation de handicap, grâce au retour d'expérience et à l'expertise des entreprises adhérentes de l'AFMD.

www.afmd.fr

www.audencia.com