



Handicap & Innovation RH

Des expériences qui nous font tous avancer !

En France,
870 000
personnes handicapées
travaillent en entreprise.

Et dans votre entreprise,
où en êtes-vous ?

Grégory Cuilleron, Ambassadeur de l'Agefiph



© Crédit photo : Julien Bouvier

Depuis 30 ans, l'Agefiph vous conseille et vous accompagne, avec ses partenaires, pour recruter et préserver l'emploi des personnes handicapées.



Édito



Anne Baltazar

Présidente de l'Agefiph

Didier Eyssartier

Directeur général de l'Agefiph

2017 est une année anniversaire : celle des 30 ans de la loi instaurant l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Cette même loi du 10 juillet 1987 a aussi constitué l'acte de naissance de l'Agefiph, dont la principale mission était alors de gérer le fonds mutualisé destiné à aider au développement de l'emploi des personnes handicapées. En trois décennies, les entreprises se sont appropriées la thématique du handicap à travers la mise en place de politiques spécifiques, la signature d'accords agréés ou, pour les plus petites, par des démarches ponctuelles en matière de recrutement et de maintien dans l'emploi.



La mobilisation du monde économique et social autour de l'emploi des personnes handicapées figure parmi les cinq grandes priorités de l'Agefiph pour les années à venir.



L'Agefiph a été au cœur de cette évolution. Aujourd'hui encore, à travers notamment les diagnostics-conseils et la signature de conventions, elle accompagne les entreprises dans la mise en place de politiques visant à intégrer durablement les personnes handicapées. Ce faisant, elle a développé une expertise et s'est positionnée comme un animateur de réseau : en faisant le lien entre les entreprises, les pouvoirs publics, les acteurs de l'emploi et de la formation, mais aussi en coordonnant l'action de terrain d'intervenants spécialisés comme les services Cap emploi, Sameth et Alther. La mobilisation du monde économique et social figure parmi les cinq grandes priorités de l'Agefiph pour les années à venir. Cet engagement ne cible pas seulement les grands groupes, mais l'ensemble des entreprises et en particulier les TPE /PME, qui ont besoin d'un appui particulier, et les partenaires sociaux, en vue de faciliter la négociation collective.

Le handicap n'est plus une thématique isolée dans l'entreprise. Il fait écho à des enjeux managériaux très actuels et peut même constituer un levier d'innovation RH. Convaincue de l'intérêt du partage d'expériences, l'Agefiph s'associe au magazine *Liaisons Sociales* pour donner la parole à des responsables RH et des dirigeants d'entreprises ayant su se saisir de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés pour explorer de nouvelles pratiques managériales.

SOMMAIRE

p.6

Le handicap n'est plus une terre inconnue

Face au handicap, les entreprises adoptent aujourd'hui des positionnements très divers. Au-delà du quota de 6 %, la tendance, à l'avenir, sera d'intégrer le sujet dans une vision globale et durable de la gestion des ressources humaines.

p.11

Manager la singularité

Et si l'entreprise revenait aux fondamentaux du management en se souciant davantage de l'individualité de ses salariés pour mieux les faire travailler ensemble ? Du handicap à la parentalité en passant par l'égalité professionnelle, de nombreux sujets RH d'actualité lui en donnent aujourd'hui l'occasion.

p.15

Améliorer la qualité de vie au travail

Agir sur la santé au travail, prendre en compte le handicap, améliorer le bien-être des salariés : pour beaucoup d'entreprises, ces trois sujets n'en constituent qu'un seul. Elles ont fait le choix de les aborder de façon globale.

p.20

Infographie

MANAGER LE HANDICAP, C'EST AUSSI...



p.22

Recruter autrement

Du point de vue du recruteur, toute forme de « différence » par rapport au profil standard est souvent considérée comme une prise de risque. Mais l'avenir de l'entreprise ne réside-t-il pas, au contraire, dans sa capacité à rechercher des collaborateurs hors normes ?

p.27

Anticiper et accompagner les parcours professionnels

L'allongement des carrières professionnelles exige une vigilance accrue en matière de gestion des compétences. Les enjeux : valoriser l'expérience acquise par les salariés, anticiper d'éventuelles restrictions d'aptitude et éviter les ruptures de parcours.

p.31

Mobiliser les salariés autour des valeurs de l'entreprise

Agir pour l'emploi des personnes handicapées est l'opportunité pour l'entreprise de réaffirmer son ouverture à la différence, son attachement aux valeurs humaines et à l'esprit de solidarité. Autant de sujets fédérateurs susceptibles de stimuler l'implication des salariés et de valoriser la marque employeur.

Le handicap n'est plus une terre INCONNUE



Face au handicap, les entreprises adoptent aujourd'hui des positionnements très divers. Au-delà du quota de 6 %, la tendance, à l'avenir, sera d'intégrer le sujet dans une vision globale et durable de la gestion des ressources humaines.

Plus de 100 000 entreprises sont assujetties à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en France (OETH). De la PME de 20 salariés au grand groupe international, toutes ont intégré, chacune à sa manière, cette obligation instaurée en 1987 puis renforcée en 2005. Si le taux de chômage des personnes handicapées, deux fois plus élevé que la moyenne, demeure un fort sujet de préoccupation, les chiffres relatifs à leur présence dans les entreprises, eux, progressent de façon encourageante : quelque 878 000 personnes handicapées travaillent aujourd'hui en entreprise et près de 78 % des employeurs concernés par l'obligation d'emploi comptent au moins un collaborateur handicapé dans leurs effectifs – contre 60 % en 2006. Chaque année, 80 000 personnes handicapées sont recrutées dans le secteur privé tandis que 17 000 salariés, devenus handicapés ou dont le handicap s'est aggravé, sont

maintenus dans l'emploi. Le handicap n'est donc plus totalement ignoré de l'entreprise, qui est par ailleurs régulièrement interpellée sur le sujet : en début d'année, à l'occasion de la déclaration d'emploi ; dans le cadre des négociations annuelles obligatoires, où le handicap s'est invité depuis 2005 ; ou encore, au moment de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées, événement national dont l'écho médiatique ne cesse de s'amplifier, et qui mobilise de plus en plus d'employeurs, soucieux de sensibiliser leurs équipes.

Différentes logiques d'action

Mais au-delà des évolutions statistiques, comment les entreprises abordent-elle l'obligation d'emploi ? Selon quelles logiques d'action se positionnent-elles ? Des sociologues du cabinet ASDO Etudes ont entrepris de leur poser la question. Publiée fin 2016 par la Dares*, leur étude¹ propose une typologie des attitudes face au handicap. Elle distingue les « payeurs », les

* Dares : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, rattachée au ministère du Travail.

« fatalistes », qui ne revendiquent aucune stratégie et gèrent les situations de façon « mécanique », les « opportunistes » qui s'inscrivent dans la rationalité économique et construisent leur politique handicap à l'aune du taux légal de 6 %. Viennent enfin les « volontaristes » qui visent le long terme à travers une stratégie proactive : ces entreprises ne se contentent pas de répondre à l'obligation légale. Elles intègrent la thématique handicap dans leur gestion des ressources humaines et n'hésitent pas à ajuster leurs pratiques afin de permettre l'insertion professionnelle durable des salariés handicapés. Sans surprise, ces entreprises se retrouvent principalement parmi les plus grandes. Elles s'appuient sur une politique RH structurée, parfois stimulée par un engagement RSE, et sont souvent signataires d'un accord



Tel est le taux d'emploi global des travailleurs handicapés pour l'ensemble du secteur privé.

(Source : Dares, nov. 2016)

agréé qui leur permet de définir des orientations claires, de déployer des moyens ainsi qu'une organisation dédiée.

Des scénarios pour demain

Faute de disposer de cette logistique RH, les PME s'inscrivent davantage dans des logiques d'adaptation, en réaction aux situations qui se présentent à elles. Mais elle ne manquent pas pour autant d'atouts pour agir : une plus grande proximité entre la direction et les salariés, des politiques réputées plus « humaines » et plus enclines à la solidarité collective, un moindre *turn over* qui facilite les actions durables, et une capacité à se mobiliser rapidement sur un sujet.

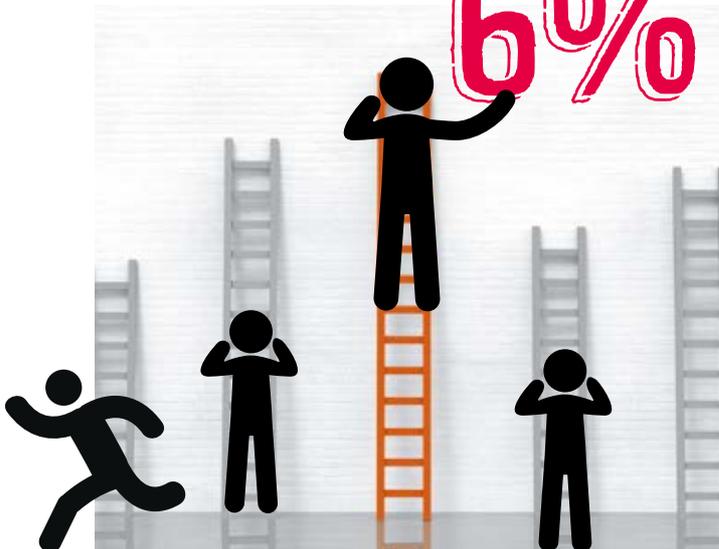
Ce potentiel n'échappe pas à des institutions comme l'Agefiph : le principal acteur de l'emploi des personnes handicapées, né lui aussi de la loi de 1987, a inscrit l'accompagnement des petites structures parmi les priorités de ses nouvelles orientations stratégiques 2016-2018. Cette même préoccupation figure par ailleurs parmi les « défis » pour l'avenir pointés par une étude prospective intitulée *Travail Handicap Entreprise 2025*², réalisée fin 2015. Ce panorama inédit de ce que sera l'emploi des personnes handicapées dans 10 ans souligne que les petites entreprises resteront les principales pourvoyeuses 



Chaque année, les entreprises recrutent 80 000 personnes handicapées. De plus, 17 000 maintiens dans l'emploi sont réalisés.



6%



d'emploi en France et auront donc un rôle éminent à jouer pour le public handicapé. À condition d'y être aidées.

Le principal mérite de cette étude est d'opérer, à travers la formulation de scénarios, une mise en perspective des politiques handicap à la lumière des enjeux RH de demain. Il en ressort notamment que, pour des raisons de cohérence, de maîtrise des coûts et de logique d'action, le handicap ne peut plus constituer une thématique à part pour l'entreprise. Il est de plus en plus amené à se superposer à d'autres problématiques plus larges, comme l'ouverture à la diversité – enfin reconnue comme facteur de performance – et ses implications en termes

“ Pour des raisons de cohérence, de maîtrise des coûts et de logique d'action, le handicap ne peut plus constituer une thématique à part pour l'entreprise. ”

de recrutement et de management, ou la mise en place d'approches globales et proactives intégrant bien-être, santé au travail et maintien dans l'emploi. De là à imaginer que la gestion du handicap dans l'entreprise pourrait constituer un champ d'expérimentation RH, il n'y a qu'un pas... ●

QUEL DRH OU DIRIGEANT D'ENTREPRISE ETES-VOUS ?

L'étude ASDO/Dares¹ définit quatre postures-types de DRH ou de responsables d'entreprise face au handicap.



Le « militant »

Sensibilisé au handicap, parfois à titre personnel, vous êtes très ouvert sur le sujet du recrutement et intéressé par le positionnement RSE. Vous avez une vision « solidaire » et « exemplaire » de l'entreprise.



L'« humaniste »

Vous êtes plutôt sensible aux situations individuelles, aux contacts de proximité, et davantage tourné vers le maintien dans l'emploi. Vous raisonnez moins en termes de « politique handicap » que de mise en œuvre d'une politique sociale marquée par la solidarité.



Le « gestionnaire »

Vous appliquez la loi afin de ne pas trop payer. Votre priorité : trouver l'équilibre entre le taux d'emploi et les possibilités de l'entreprise. Vous êtes ouvert au handicap... tant qu'il n'est pas trop gênant.



Le « réfractaire »

Vous acceptez mal les contraintes légales et considérez que vos métiers ne sont pas compatibles avec le handicap. À vos yeux, il est, de toutes façons, contraire aux notions d'excellence et de performance.



1. *Entreprises et handicap, les modalités de mise en œuvre de l'OETH*, ASDO Études/Dares, septembre 2016.

2. *Travail Handicap Entreprise 2025*, étude à l'initiative de Société générale et de l'ADAPT, avec le soutien d'entreprises et de l'Agefiph.



Entretien avec...

Jean-Marc Borello

Président du directoire du Groupe SOS

Ancien éducateur spécialisé, Jean-Marc Borello a fondé le Groupe SOS il y a plus de 30 ans. Convaincu de la pertinence d'un modèle économique alliant intérêt général et performance économique, il en a fait le numéro un français de l'économie sociale et solidaire. Le groupe emploie aujourd'hui 15 000 salariés et affiche un chiffre d'affaires de 800 millions d'euros.

Vous avez en poche un diplôme d'éducateur spécialisé et rappelez volontiers que vous avez appris la gestion d'entreprise dans un *Que sais-je...* Considérez-vous que présenter un profil atypique soit un atout pour l'entreprise ?

Je ne sais pas ce que la singularité de mon parcours a apporté au Groupe SOS. Ce que je peux affirmer, en revanche, c'est que dans une entreprise, l'uniformité des profils n'est pas un facteur de créativité. Si vous ne mettez que des diplômés issus d'une même école à la tête d'une organisation, ils resteront enfermés dans leur logique et n'iront pas bien loin... Il en est évidemment de même si, à la place, vous ne mettez que des éducateurs ou des artistes. L'agilité de l'entreprise naît de la diversité de ses collaborateurs, en termes d'âge, de parcours, de diplôme, d'origine... C'est l'une des grandes forces du Groupe SOS qui réunit des diplômés de grandes écoles, d'anciens fonctionnaires, des travailleurs sociaux... J'ajoute que parmi eux se trouvent des travailleurs handicapés tout à fait compétents.



L'agilité de l'entreprise naît de la diversité de ses collaborateurs, en termes d'âge, de parcours, de diplôme, d'origine...



L'un des métiers du Groupe SOS est l'insertion professionnelle. Vous travaillez avec des publics fragilisés. Que peuvent, selon vous, apporter ces publics à l'entreprise ?

Ils apportent d'abord leur vécu, leur expérience de la vie et sont partie intégrante de la diversité de l'entreprise que j'évoquais. Je suis convaincu que la fragilité est aussi un atout pour les dirigeants d'entreprise. Elle donne une capacité particulière à appréhender le monde qui nous entoure et à percevoir les signaux faibles. C'est de là que naît l'innovation. Enfin, personne n'échappe à la fragilité. Elle est notre lot à tous, que ce soit par le fait du vieillissement ou par accident. On ne peut tout simplement pas l'ignorer. »

Comment le Groupe SOS se positionne-t-il en matière d'emploi des personnes handicapées ?

Comme employeur, nous défendons le principe de l'égalité des chances à l'embauche et venons d'ailleurs d'être retenus dans le Top 10 des recruteurs de la diversité les plus innovants, lancé par le ministère de l'Économie. Tous nos postes sont ouverts aux personnes handicapées et nous sommes attentifs à diffuser nos offres d'emploi sur les réseaux spécialisés, comme les Cap emploi, afin de toucher les candidats potentiels. Le Groupe SOS est par ailleurs gestionnaire d'Esat. Dans ces établissements, nous permettons à des personnes lourdement handicapées de développer des compétences, d'accéder à une activité professionnelle et à un revenu.



L'entreprise ne peut plus ignorer, aujourd'hui, son impact social et environnemental. Ce n'est pas un supplément d'âme sur papier glacé, c'est une question de pérennité.



Vous venez de publier un ouvrage dans lequel vous défendez l'idée d'un « capitalisme d'intérêt général »*. Que recouvre ce concept ?

Le constat que je fais est le suivant. Il existe aujourd'hui deux univers bien distincts : celui de l'économie de marché d'un côté et celui de l'économie sociale et solidaire de l'autre. J'ai la conviction que ces deux univers ne doivent plus être cloisonnés, qu'ils doivent établir des liens entre eux afin d'apprendre l'un de l'autre. La logique entrepreneuriale ne doit pas faire oublier le sens du social. De leur côté, les acteurs de l'économie sociale et solidaire – qui représente 10 à 12 % du PIB – ne doivent pas rester en marge du monde économique.

Est-ce à dire qu'au-delà de son objet économique, l'entreprise traditionnelle doit intégrer des objectifs de bien commun ?

Le principal objet d'une entreprise, c'est son développement économique. En revanche, elle ne peut plus ignorer, aujourd'hui, son impact social et environnemental. Ce n'est pas un supplément d'âme sur papier glacé, c'est une question de pérennité. La prise en compte par l'entreprise de son impact sociétal est incontournable parce qu'elle est un élément essentiel pour sa transformation. C'est un facteur de fidélisation des salariés, des actionnaires, des clients et c'est aussi une source importante d'innovation et de développement.

* Pour un capitalisme d'intérêt général – Jean-Marc Borello, édition Débats publics, 2017.

Manager la — SINGULARITÉ



Et si l'entreprise revenait aux fondamentaux du management en se souciant davantage de l'individualité de ses salariés pour mieux les faire travailler ensemble ? Du handicap à la parentalité en passant par l'égalité professionnelle, de nombreux sujets RH d'actualité lui en donnent aujourd'hui l'occasion.

Devenir conductrice de poids lourd quand on est une jeune femme de 26 ans et que l'on est atteinte de surdité profonde ? « *Impossible !* », rétorqueront les recruteurs en soulignant tous les obstacles à ce projet : un métier dur et majoritairement masculin, un handicap lourd, une impossibilité de communiquer avec les clients et surtout des risques énormes en matière de sécurité... Ces arguments, le centre de formation Aftral et la société de transports Snat (133 salariés) les ont analysés et écartés les uns après les autres quand Audrey Florenceau s'est présentée à eux avec la ferme intention de prendre le volant. En septembre 2015, après cinq semaines de formation et un CDD estival, la jeune conductrice signait un CDI dans l'entreprise de Saint-Nazaire. Une première en France. Pour réaliser cette embauche, la Snat a fait la part des choses entre le poids des représentations et les besoins réels d'Audrey. « *Elle est championne*

d'équitation et tracte depuis des années le van transportant son cheval derrière sa voiture. Alors pourquoi pas une remorque de camion ? », explique Yohann Lelièvre, qui l'a formée et tutorée. Dès les premiers essais, il a vu disparaître toutes ses appréhensions : pour compenser sa surdité, la jeune femme fait preuve d'une grande vigilance et d'un sens de l'observation très aigu qui lui donnent une conduite plus assurée que la moyenne. Elle a d'ailleurs décroché son permis sans difficulté. « *En réalité, les mesures spécifiques mises en place auront été relativement simples : un accompagnement un peu plus appuyé au début, des communications par SMS pour remplacer le téléphone, une sensibilisation des collègues et des clients, et, enfin, des tournées régulières de manière à ce qu'elle prenne ses repères sur les sites de livraison* », énumère le moniteur-formateur. 



Entretien avec...

Guy Tisserant

Consultant

Sur la base de votre expérience du handicap et de votre travail avec les entreprises, vous défendez l'idée d'un « management équitable de la singularité ». En quoi consiste cette approche ?

Manager la singularité, au fond, c'est une forme de pléonasmisme. C'est, en fait, la base du management, visant à optimiser de manière durable l'efficacité des collaborateurs en mettant en œuvre des mesures leur permettant d'occuper leur poste dans des conditions adaptées à leurs besoins spécifiques. Il y a toutes sortes de raisons d'exprimer des besoins spécifiques. Le handicap en est une, mais on peut aussi citer l'exemple d'une salariée enceinte ayant besoin d'adapter son rythme de travail ou d'un salarié vieillissant devant passer à des tâches moins pénibles afin d'éviter des problèmes de santé. La question qui se pose ensuite est de savoir, en fonction des enjeux et des moyens de l'entreprise, ce qu'il est raisonnable de faire et ce qui ne l'est pas.



Handicap, maternité, vieillissement : il y a toutes sortes de raisons d'exprimer des besoins spécifiques.



Quid de la notion d'équité ?

Quand on décide des mesures spécifiques à mettre en œuvre, le risque, c'est la subjectivité qui laisse la porte ouverte à tous les préjugés, mais aussi, potentiellement, à une forme d'arbitraire. La garantie de l'équité suppose une démarche d'objectivation, d'analyse et donc de pluridisciplinarité pour déterminer ce qui est « juste ». Quand les situations sont complexes, il peut être hasardeux de laisser un manager ou un responsable RH décider seul de la solution à mettre en œuvre. C'est justement par souci d'équité et pour éviter les biais décisionnels que certaines entreprises mettent en place des instances comme les commissions « diversité », « maintien dans l'emploi » ou « RPS », qui permettent de croiser différentes approches. Dans l'idéal, il faudrait élargir la vocation de ces commissions pour adopter une perspective globale.

Toutes les entreprises, notamment les plus petites, n'ont pas la possibilité de mettre en place des commissions spécifiques...

Les petites structures ont l'avantage de la proximité et une capacité d'adaptation beaucoup plus importante qui leur permet d'intégrer presque naturellement la singularité. Beaucoup de dirigeants de PME font très bien les choses sans avoir à les théoriser. Mais le risque de subjectivité existe bel et bien. À l'inverse, les grandes entreprises ont davantage de moyens et de possibilités en matière de solutions, mais beaucoup moins de souplesse. Elles conservent une approche très normative que la pluridisciplinarité permet justement de dépasser. Il est vrai aussi que le management de la singularité y est encore bien souvent perçu avec une certaine suspicion comme s'il s'agissait d'ouvrir une boîte de pandore... Or l'objectif n'est pas de répondre à des réclamations, mais bien de chercher des solutions à des situations ponctuelles très spécifiques.



Ce que l'entreprise a mis en œuvre pour permettre à Audrey de travailler normalement n'est autre que le principe de « compensation raisonnable », introduit par la Loi Handicap de 2005 : à savoir des ajustements techniques et/ou organisationnels, acceptables pour les parties prenantes (employeur, collectif de travail, salarié concerné), visant à rétablir le déséquilibre provoqué par la déficience. Dans les entreprises attachées à promouvoir la diversité, cette approche trouve des applications bien au-delà du handicap. En témoignent les nombreux exemples présentés dans un guide publié (en anglais et malheureusement non traduit) fin 2016 par l'Organisation Internationale du Travail (OIT)*, qui décline le concept de *reasonable accommodation* (aménagement raisonnable) à des publics et des situations beaucoup plus larges. À travers une série de cas très concrets, le document montre comment l'entreprise peut être amenée à prendre en compte, à un moment de leur parcours, les



Dans les entreprises attachées à promouvoir la diversité, le principe d'aménagement raisonnable trouve des applications bien au-delà du handicap.



besoins spécifiques de collaborateurs dans des contextes très divers. À côté du handicap, il est question des maladies chroniques évolutives (via l'exemple du Sida), de la parentalité et même du fait religieux. Parmi les situations évoquées, on trouve l'exemple d'une jeune femme enceinte dont

les horaires sont provisoirement aménagés pour lui éviter les transports aux heures de pointe ; la reprise progressive et suivie d'un collaborateur de retour dans l'entreprise après trois mois d'arrêt maladie ; ou encore la possibilité de cumuler des congés offerte à un salarié désireux de partir en pèlerinage.



* *Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: a practical guide* – OIT, 2016.

POURQUOI LE DROIT A LA COMPENSATION N'EST PAS UN AVANTAGE...

Le droit à la compensation reconnu aux personnes handicapées fait souvent l'objet de malentendus, en particulier dans les entreprises, où il est encore parfois considéré ou perçu comme un « avantage ». L'esprit de la loi du 11 février 2005, qui en a introduit le principe en France, est pourtant bien différent : pour le législateur, le droit à la compensation vise à rétablir un équilibre afin de permettre à la personne handicapée de faire face aux conséquences de son handicap dans sa vie quotidienne comme au travail. Dès lors,

une déficience visuelle peut justifier le financement d'un logiciel grossissant, une fatigabilité médicalement avérée un aménagement d'horaires, et une longue période de maladie un complément de formation pour se remettre à niveau. C'est précisément au titre de ce droit à la compensation du handicap que sont mobilisées, selon les cas, les interventions et les financements spécifiques de l'Agefiph ou les mesures particulières liées à un accord d'entreprise.

”

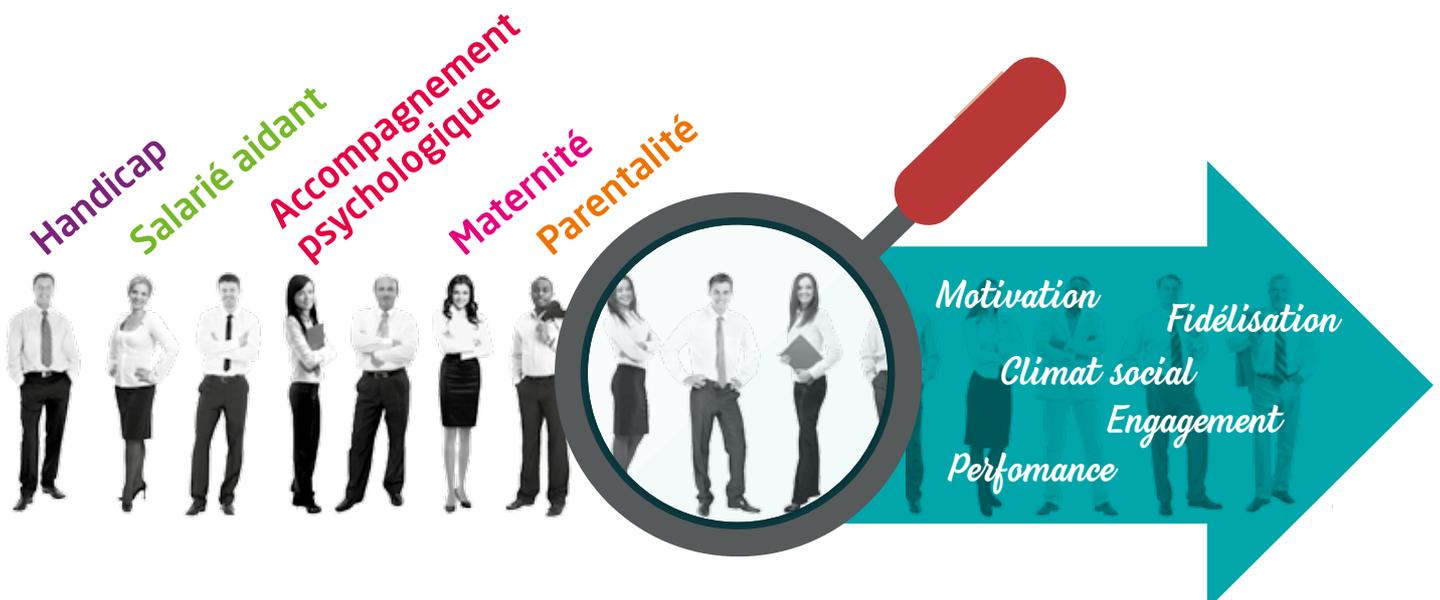
L'entreprise ne peut plus faire abstraction de l'écosystème complexe dans lequel évoluent ses salariés, où se mêlent des problématiques professionnelles et personnelles.

“

Ces efforts d'adaptation répondent principalement à des enjeux de motivation, de fidélisation des salariés, et de climat social dans l'entreprise, avec, pour finalité, l'optimisation de l'efficacité des collaborateurs. En France, ce mode de « management de la singularité » s'est par exemple beaucoup développé dans le domaine de la parentalité sous l'impulsion de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise, qui, en un peu moins de 10 ans, a fait entrer le thème dans plus de 500 entreprises, signataires de sa Charte. « *Il ne s'agit pas là d'une préoccupation purement sociale, mais bien de la recherche de nouveaux modèles de performance*, souligne Jérôme Ballarin, son président fondateur. *Aujourd'hui, l'entreprise doit investir dans l'humain. Si elle veut pouvoir s'appuyer sur des salariés créatifs, contributifs, elle ne peut plus faire abstraction de l'écosystème complexe dans lequel ils évoluent, où se mêlent des problématiques professionnelles et personnelles.* »

Agir au-delà des catégories

Plus rares, en revanche, sont les entreprises disposées à appréhender de façon plus générale les « besoins particuliers » de leurs salariés. Des initiatives commencent toutefois à aller dans ce sens, à l'instar de la commission « Dior & Me », mise en place par les Parfums Christian Dior (groupe LVMH). Après avoir créé un groupe pluridisciplinaire, dédié au maintien dans l'emploi des salariés handicapés, l'entreprise a souhaité élargir son champ d'action à tous les collaborateurs rencontrant des problématiques « singulières » : problèmes de santé ponctuels, difficultés personnelles, professionnelles... Tous les deux mois, les membres du groupe de travail (qui réunit les RH, la mission handicap, le service de santé au travail et les IRP) plangent sur des cas qu'ils ont pu identifier, et analysent chaque situation de façon collégiale, afin de proposer une solution sur mesure : un reclassement professionnel, des horaires adaptés pour un parent d'enfant malade, le suivi individuel d'un salarié en situation de fragilité psychologique... « *Que l'on parle de handicap ou de tout autre sujet, il n'est pas nécessaire de catégoriser les personnes et les situations*, argumente Hubert Gamrowski, manager responsabilité sociale qui pilote le projet. *Nous nous inscrivons finalement dans une logique globale d'amélioration de la qualité de vie au travail.* » ●



Améliorer — la QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Agir sur la santé au travail, prendre en compte le handicap, améliorer le bien-être des salariés : pour beaucoup d'entreprises, ces trois sujets n'en constituent qu'un seul. Elles ont fait le choix de les aborder de façon globale.



Sécialisée dans la fabrication industrielle de cloisons amovibles, l'entreprise Clestra Hauserman emploie plus de la moitié de ses 700 salariés sur son site d'Illkirch Graffenstaden, dans la banlieue de Strasbourg. La grande majorité des salariés y sont opérateurs de production et travaillent sur des chaînes de fabrication qui ont été totalement repensées et réorganisées dans le cadre d'un vaste projet ergonomique déployé à partir de 2009. L'objectif de cet ambitieux chantier : améliorer les conditions de travail des équipes tout en optimisant le fonctionnement de l'usine. « Jusqu'alors, se souvient Philippe Cournault, ergonome missionné sur le projet, *l'ergonomie des postes de travail n'était envisagée qu'au cas par cas quand apparaissait un risque*

d'inaptitude ou une situation de handicap chez un salarié. L'entreprise montait alors un dossier de maintien dans l'emploi et aménageait ponctuellement le poste en fonction des besoins. » La démarche engagée a, au contraire, consisté en une remise à plat systématique de l'ensemble de l'outil de production. Elle a conduit à un réaménagement des lignes et à une nouvelle répartition des postes, dans le sens d'une plus grande polyvalence, afin d'épargner aux opérateurs les gestes répétitifs générateurs de troubles musculo-squelettiques (TMS). De façon plus individuelle, elle a permis d'apporter des actions 



*Le vieillissement
de la population salariée oblige
les entreprises à revoir leur stratégie
de prévention et d'amélioration
des conditions de travail.*



correctives au bénéfice d'opérateurs présentant des restrictions d'aptitude. Afin de faire le point régulièrement et de statuer sur les situations à risque, un comité de pilotage hebdomadaire, associant les RH, le directeur industriel et le médecin du travail, a par ailleurs été mis en place. L'entreprise a ainsi opté pour une approche globale, intégrant dans une même démarche l'amélioration des conditions de travail, la prévention des risques et la gestion du handicap.

Des organisations plus agiles

Ce besoin d'associer étroitement organisation du travail, politique de prévention et politique handicap n'est pas l'apanage des milieux industriels, même si ces derniers sont davantage sensibilisés en raison de la prégnance des TMS. Le vieillissement de la population salariée, lié à l'allongement des carrières, oblige aujourd'hui toutes les entreprises, y compris dans le tertiaire, à revoir leur stratégie sur ces questions. Ne serait-ce que pour mieux prendre en compte le phénomène croissant des maladies chroniques évolutives (MCE), ces maladies de longue durée, souvent associées à une

invalidité et à la menace de complications. Cancer, diabète, maladies cardio-vasculaires ou maladies psychiques sont de plus en plus souvent à l'ordre du jour dans les entreprises. Selon l'Anact, ces différentes pathologies concernent aujourd'hui 15 % de la population active, ce chiffre étant en progression. Fatigue, déconcentration, absentéisme souvent bref mais fréquent : outre la fragilisation des salariés concernés, les conséquences sur l'organisation du travail et sur les équipes, souvent contraintes de compenser elles-mêmes les situations, sont importantes. Face à ce véritable phénomène de société – mentionné pour la

*Objectif 2020 :
+50%
de retours
à l'emploi.*

CANCER : LE PARI DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI

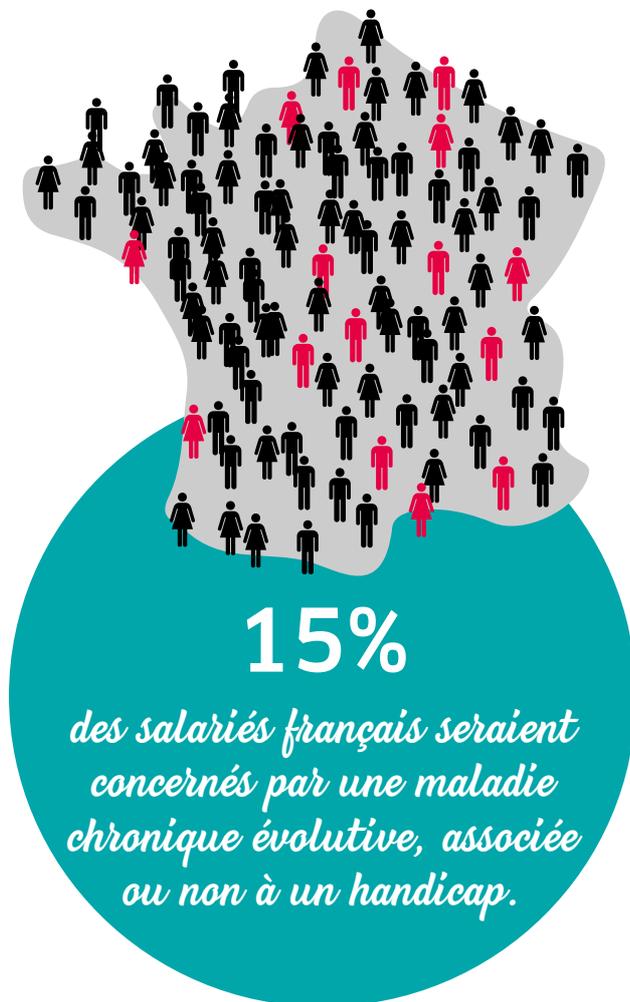
En France, 3 millions de personnes vivent ou ont vécu avec le cancer. Quelque 355 000 nouveaux cas sont diagnostiqués chaque année, soit deux fois plus qu'il y a 30 ans. Parmi les personnes en activité, trois sur dix sont amenées à perdre ou à quitter leur emploi deux ans suivant le diagnostic. À l'impact social considérable s'ajoute un impact économique pour les entreprises qui peinent à gérer ces situations et finissent trop souvent par recourir au licenciement, faute d'appréhender les possibilités de maintien ou de retour à l'emploi

des salariés concernés. Compte tenu des enjeux, le sujet est précisément l'un des axes prioritaires du 3^e Plan Cancer (2014-2019) qui fixe pour objectif d'augmenter de 50 % les chances de retour à l'emploi à l'horizon 2020. Les entreprises sont également à l'initiative : une dizaine de grands groupes ont créé le Club « Cancer et emploi » (www.e-cancer.fr) avec l'ANDRH et l'Institut national du cancer. Pour sa part, le réseau [cancer@work](http://canceratwork.com) (www.canceratwork.com) diffuse une charte et travaille à l'échange de bonnes pratiques.

première fois dans le 3^e Plan Santé au travail (2016-2020) –, les entreprises doivent anticiper, gagner en souplesse et en agilité pour mieux gérer l'imprévu et organiser le maintien dans l'emploi des salariés concernés, qu'ils soient reconnus travailleurs handicapés ou non.

Une approche globale

Ce n'est pas un hasard si un groupe comme BNP Paribas a fait le choix, en 2012, de créer, au sein de sa direction des ressources humaines, un pôle « Conditions de travail, santé et accompagnement » réunissant en une même entité le service de santé au travail, le service de l'action sociale et la mission handicap, soit une centaine de collaborateurs. « *Au fil des années, commente Jean-François Bourrée, responsable politiques et affaires sociales au sein de la DRH, la collaboration établie entre ces trois services avait fini par mettre en évidence l'imbrication des problématiques de santé au travail, d'accompagnement social, de gestion des inaptitudes et de compensation du handicap. Ce rapprochement fonctionnel s'est donc imposé de lui-même. Il nous permet aujourd'hui d'élargir l'approche de chaque service et de renforcer la cohérence de leurs interventions respectives.* » Au-delà de l'appropriation par les médecins du travail et les assistantes sociales de la palette d'outils disponibles pour organiser le maintien dans l'emploi d'un salarié et aménager son poste de travail, la création du pôle a été l'occasion d'adresser un message fort aux 60 000 salariés du groupe en France. « *Elle a permis d'incarner des politiques qui étaient jusqu'ici dispersées au sein de différents départements et donne une visibilité à l'action globale de BNP Paribas en matière de qualité de vie au travail.* »



Cette démarche préfigure totalement les orientations préconisées récemment par les auteurs de l'étude prospective *Travail Handicap 2025*¹, selon lesquels les politiques de maintien dans l'emploi, jusqu'ici très défensives, devront, demain, céder le pas à des approches plus dynamiques et anticipatives. « *Pour répondre aux difficultés croissantes de maintien dans l'emploi d'un nombre toujours plus important de salariés, écrivent-ils, une approche globale doit être privilégiée en matière de bien-être et de santé au travail. Ainsi, il s'agira d'intégrer plus systématiquement dans les accords Qualité de vie et santé au travail, les questions liées au vieillissement des salariés et en particulier des personnes handicapées.* » 

« *Pour répondre aux difficultés croissantes de maintien dans l'emploi, une approche globale doit être privilégiée en matière de bien-être et de santé au travail.* »

1. *Travail Handicap Entreprise 2025*, étude à l'initiative de Société générale et de l'ADAPT, avec le soutien d'entreprises et de l'Agefiph.

L'exemple du télétravail

La transversalité entre la « qualité de vie au travail », consacrée par l'accord national interprofessionnel de 2013, et les politiques handicap, trouve une illustration très concrète dans le déploiement du télétravail. « *Il y a une convergence évidente entre les deux sujets* », constate Dominique Bost, directrice Qualité et RSE chez Mondial Assistance. En 2012, alors qu'elle était en charge de la convention signée par le groupe avec l'Agefiph, elle a également piloté l'accord télétravail. « *C'est une réponse aux aspirations de nombreux salariés en matière d'équilibre vie privée/vie professionnelle, mais c'est aussi une solution intéressante pour tout salarié en situation de fragilité : un collaborateur senior en fin de carrière, un parent d'enfant malade ou handicapé, ou un salarié en situation de handicap, définitive ou momentanée.* » Dominique Bost mentionne le cas d'une salariée déclarée inapte à tout poste, qui aurait dû cesser toute activité professionnelle, mais qui a pu conserver un lien avec le travail, un jour par semaine, grâce au télétravail. Autre exemple :



celui de cette chargée d'assistance atteinte d'une maladie invalidante qui, après avoir bénéficié de l'accord télétravail, a proposé à l'entreprise de partager son vécu personnel à travers la mise en place d'une permanence téléphonique destinée à tous les collaborateurs confrontés à des problèmes de santé ou à une situation de handicap... ●

LE HANDICAP PSYCHIQUE, UNE MALADIE DU TRAVAIL...



Depuis, l'émergence du phénomène du burn out et la mobilisation contre les risques psychosociaux, le handicap psychique est devenu un véritable défi pour les entreprises : d'abord parce que les troubles psychiques (dépression, addictions, troubles alimentaires...) trouvent très souvent leur origine dans le travail lui-même. Ensuite parce qu'ils concernent directement l'encadrement et les hauts potentiels, du fait de la pression professionnelle à laquelle ils sont soumis. Enfin parce que cette forme spécifique de handicap «

invisible » interroge directement l'organisation de l'entreprise.

Aujourd'hui, en France, plus de 2 millions de personnes sont touchées en diagnostic sévère et plus d'une personne sur 4 sera touchée au cours de sa vie.

Depuis la loi de 2005, on distingue le handicap mental, qui résulte généralement d'une déficience intellectuelle de naissance, et le handicap psychique qui est associé à des pathologies psychiatriques et ne limite en rien les capacités intellectuelles.



Entretien avec...

Olivier Liaroutzos

Responsable de département à l'Anact*

L'amélioration des conditions de travail et la gestion du handicap ont longtemps été considérées comme des sujets distincts. Il semble qu'ils se rejoignent aujourd'hui autour de la thématique des maladies chroniques évolutives...

En effet, les maladies chroniques évolutives connaissent une progression significative dans la population salariée. Le sujet interpelle de plus en plus les entreprises, les pouvoirs publics et des acteurs spécialisés tels que l'Anact. Il y a là, pour nous, un véritable champ d'intervention car la maladie impacte directement le travail. L'une des questions centrales est celle du maintien dans l'emploi des salariés concernés. En termes de méthode et de démarche, on est effectivement très proche des thématiques liées au handicap. Ce qui nous conduit aujourd'hui à nous rapprocher d'acteurs comme l'Agefiph.



Toute réflexion sur la situation d'un salarié fragilisé peut inciter à concevoir des actions collectives autour de la qualité de vie au travail.



L'Anact est engagée dans la promotion de la qualité de vie au travail. La gestion du handicap a-t-elle sa place dans cette approche ?

La qualité de vie au travail est une approche nouvelle pour les entreprises. Elle les invite à appréhender le travail de façon plus globale. On n'est plus dans la réparation individuelle, mais dans une démarche proactive, axée sur le collectif, qui suppose d'élargir le cadre de réflexion habituel. Réfléchir à la qualité de vie au travail, c'est s'interroger, par exemple, sur les conditions de travail aussi bien à l'intérieur qu'en dehors de l'entreprise. Cela pose aussi la question du sens du travail. Cette approche, très ouverte, est évidemment l'occasion d'interroger la place dans l'entreprise des personnes « atypiques » comme les travailleurs handicapés.

À l'inverse, la prise en compte du handicap ne peut-elle pas constituer un point d'entrée vers une approche qualité de vie au travail ?

Bien entendu. Cela se passe déjà souvent ainsi quand une entreprise réalise un aménagement de poste pour un salarié handicapé : une fois le poste adapté, on mesure l'intérêt qu'il y a à élargir la démarche, à titre préventif, à l'ensemble des postes de travail. Plus globalement, toute réflexion sur la situation particulière d'un salarié fragilisé peut inciter à concevoir et à formaliser des actions collectives autour de la qualité de vie au travail. C'est toute la force de l'expérience. D'où l'intérêt, d'ailleurs, de faire parler les entreprises entre elles, et en particulier les PME.

* Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

MANAGER LE HANDICAP,



Ouvrir l'entreprise
à la **DIVERSITÉ**

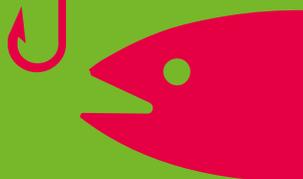
Anticiper
l'évolution
des **SALARIÉS**
VIEILLISSANTS



BIENVENUE



Réfléchir à l'**ACCUEIL**
et à l'**INTÉGRATION**
des nouveaux
collaborateurs



Expérimenter de
NOUVEAUX MODES
DE RECRUTEMENT

Faciliter les
RECONVERSIONS
PROFESSIONNELLES
INTERNES



AMÉLIORER les
conditions de **TRAVAIL**,
D'HYGIÈNE et de
SÉCURITÉ



Réfléchir à
L'ORGANISATION
DU TRAVAIL

C'EST AUSSI...



DÉVELOPPER
la **QUALITÉ DE VIE**
AU TRAVAIL



Renforcer l'**ENGAGEMENT**
SOCIÉTAL de l'entreprise

OUVRIR L'ENTREPRISE

à de nouveaux acteurs :

Esat, EA, Sameth, Cap emploi,
associations spécialisées...



Aller vers un
MANAGEMENT
PLUS
INDIVIDUALISÉ



Améliorer la **COHÉSION**
D'ÉQUIPE



AMÉLIORER L'IMAGE
DE MARQUE de
l'employeur



Voir l'**ACCESSIBILITÉ** comme un **PROGRÈS POUR TOUS** :
salariés, clients...

Recruter

AUTREMENT



Du point de vue du recruteur, toute forme de « différence » par rapport au profil standard est souvent considérée comme une prise de risque. Mais l'avenir de l'entreprise ne réside-t-il pas, au contraire, dans sa capacité à rechercher des collaborateurs hors normes ?

Cherche collaborateur sans emploi, non formé à nos métiers et ayant eu un parcours atypique...

Cherche collaborateur sans emploi, non formé à nos métiers et ayant eu un parcours atypique... » Si elles ne sont pas exactement libellées de cette manière, les offres d'emploi diffusées par la société Ayl Sécurité en ont au moins l'esprit. Chacune d'entre elle génère une centaine de candidatures parmi lesquelles James Faricelli, le fondateur de cette PME grenobloise, et ses collaborateurs – systématiquement associés aux recrutements – finissent presque toujours par trouver la perle rare. Peu importe qu'il s'agisse d'un ancien militaire en reconversion, d'une mère célibataire en galère, d'un jeune sans qualification issu « des quartiers »... Ce qui compte, c'est le potentiel. « *Je ne fais pas de l'insertion professionnelle, mais je pars du principe que le système laisse de côté une foule de gens motivés et capables, qui ont énormément à apporter à l'entreprise. Ce sont*

ces personnes qui m'intéressent », explique l'entrepreneur dont la société, spécialisée dans la sécurité incendie, a doublé ses effectifs ces trois dernières années, et ambitionne d'ouvrir une vingtaine d'agences sur toute la France à l'horizon 2020. Parmi la trentaine de salariés actuels, Ayl Sécurité compte un commercial et un technicien reconnus travailleurs handicapés. Comme pour les autres, l'entreprise a misé sur leur engagement, leurs savoir être, leur capacité à

8,6 %

telle est la proportion que représentent les personnes reconnues handicapées sur l'ensemble des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi.

apprendre. Elle les a tutorés et formés (près de 10 % du CA annuel est investi dans la formation professionnelle). Quant à la prise en compte – indispensable – de leur handicap, elle n'a été qu'une donnée parmi les autres, qui a été intégrée naturellement dans l'organisation du travail, par un aménagement de planning et la mise en place d'un binôme.

Des occasions manquées

Autre entreprise, autre métier : en 2014, la société industrielle Champalle (55 salariés) souhaite renforcer ses compétences dans les domaines de la qualité et de la sécurité. Comme bien des PME, elle hésite à se lancer dans l'aventure d'un recrutement. C'est finalement presque par hasard, grâce au Cap emploi local, qu'elle croise la route d'un technicien de 45 ans, licencié pour inaptitude suite à une chute qui l'a laissé handicapé, du moins aux yeux de son ancien employeur. Car pour François Renard, le patron de la PME, la maturité professionnelle de ce candidat et sa volonté de continuer à se former sont des arguments décisifs. Il lui propose un contrat de professionnalisation. *« Finalement, les choses se sont passées de façon très classique, il n'y a pas eu besoin d'aménagement de poste et ce salarié nous a permis d'avancer dans notre projet »*, commente le chef d'entreprise.



Le système laisse de côté une foule de gens motivés et capables, qui ont énormément à apporter à l'entreprise.



Dans une démarche de recrutement ordinaire, ni Ayl Sécurité ni Champalle n'auraient réalisé ces embauches. Quant à ces candidats, intéressants et intéressés, ils ne seraient pas même arrivés jusqu'à la porte de l'employeur, évincés d'emblée par des méthodes de sourcing et des critères de recrutement qui excluent tout aussi bien les trop jeunes, les trop âgés, les femmes, les candidats « issus de la diversité »... et les demandeurs d'emploi reconnus travailleurs handicapés. Ces derniers sont d'autant plus pénalisés qu'ils cumulent bien souvent un âge avancé (44 % ont plus de 50 ans), un niveau de qualification peu élevé (23 % ont au moins le niveau bac) et restent éloignés du monde du travail plus longtemps que les autres. 

POUR EN FINIR AVEC LE CV...

Afin d'éviter les biais du recrutement par CV, de nombreux employeurs recourent à la méthode dite de « recrutement par simulation » (MRS). Utilisée par Pôle emploi depuis plus de 20 ans, elle consiste à mettre des candidats dans des situations de travail concrètes (exercices écrits, jeux de rôle, réalisation technique simple) afin de tester leurs capacités à réaliser des tâches indispensables au métier ou au poste ciblés. À aucun moment, il n'est question de diplôme ou d'expérience professionnelle. Seule compte la

réussite des tests. C'est ainsi qu'un ancien coiffeur, dont les prérequis ont été détectés, peut se retrouver positionné sur un poste industriel ou sur un métier de vendeur auxquels il n'aurait jamais accédé par des voies ordinaires. La MRS est souvent utilisée par des employeurs confrontés à une pénurie de profils ou lors de vagues de recrutements importantes. Elle est particulièrement adaptée aux travailleurs handicapés en situation de reclassement professionnel.





Entretien avec...

Jean-François Amadiou

Sociologue, directeur
de l'Observatoire de la Discrimination

Dans votre dernier ouvrage*, vous dénoncez la tyrannie des apparences, en particulier dans le monde du travail. La discrimination est donc toujours une réalité dans l'entreprise ?

Bien sûr, elle est toujours très présente. Les chiffres publiés par le Défenseur des droits en attestent. L'âge, l'apparence physique, l'origine, le sexe ou le handicap occupent toujours le haut du tableau. Dans la société du paraître qui est la nôtre, les recruteurs ont toujours des réticences face à la différence. Le simple fait d'être en surpoids, par exemple, est un frein avéré dans le cadre d'un recrutement, nous l'avons vérifié. Curieusement, il y a eu peu de testing, ces dernières années, sur le handicap, mais il reste indéniablement un motif de discrimination important. Il faut d'ailleurs souligner que, bien souvent, les facteurs de discrimination s'additionnent : âge, poids, handicap, problématiques sociales...



Il faut démonter les mécanismes discriminants de manière à pouvoir mesurer de façon objective les capacités des candidats.



Comment en finir avec la discrimination à l'embauche ?

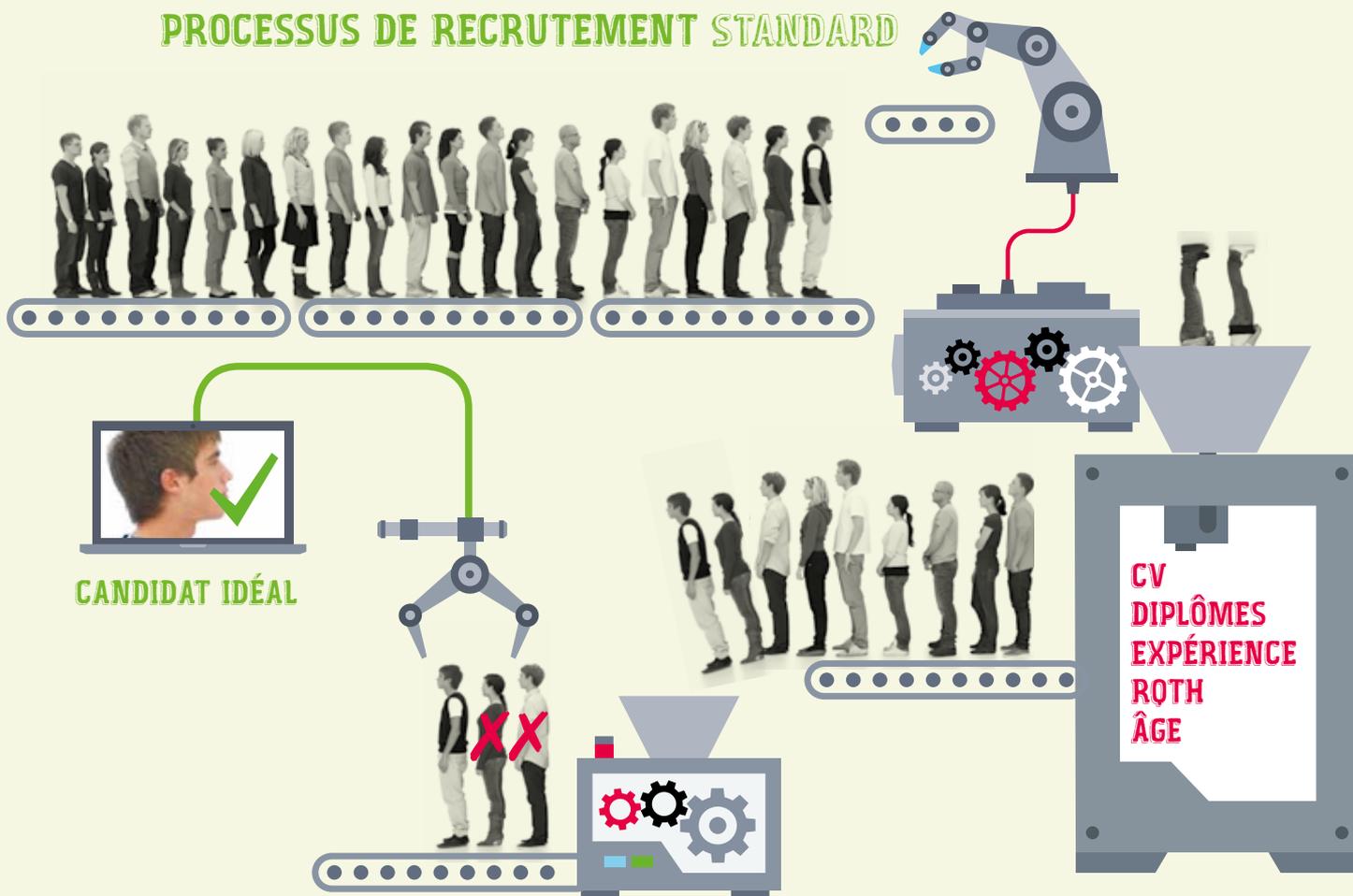
Le fond du problème est que les techniques de recrutement utilisées par les entreprises ne mesurent pas les compétences réelles et l'employabilité des candidats. Le CV atteste d'un parcours, de diplômes ; quant à l'entretien d'embauche, il n'échappe pas aux travers des représentations et passe souvent à côté de l'essentiel. Il faut démonter les mécanismes discriminants de manière à pouvoir mesurer de façon objective les capacités des candidats. Pour ce faire, il est beaucoup plus pertinent de recourir à des tests cognitifs ou de personnalité, ou encore de procéder à des mises en situation.

Y a-t-il des entreprises moins discriminantes que d'autres ?

Si l'on parle du handicap, il est certain que les grandes entreprises ayant une politique proactive dans ce domaine sont plus ouvertes : l'action d'une mission handicap et le traitement spécifique des candidatures viennent rétablir l'équilibre. Mais la politique affichée de l'entreprise ne fait pas tout. Au sein d'un même groupe, il peut y avoir de grandes disparités d'un site à l'autre. Même le taux d'emploi annoncé mériterait d'être interrogé car il ne permet pas de distinguer dans quelle catégorie de main d'œuvre se trouvent les salariés handicapés. Combien de cadres, combien de dirigeants handicapés ? C'est d'autant plus difficile à savoir que là où tout se mesure à l'aune de la performance, on déclare encore moins son handicap qu'ailleurs.

* *La Société du paraître*, éd. Odile Jacob, 2017.

PROCESSUS DE RECRUTEMENT STANDARD



“ Tous les publics dits fragilisés ont les mêmes besoins : être accompagnés, retrouver confiance en soi, acquérir des compétences et une qualification reconnue. ”

Ces spécificités sont bien connues des employeurs les plus sensibilisés sur l'emploi des personnes handicapées. Dans de nombreux secteurs d'activité, de l'aéronautique au secteur bancaire en passant par l'informatique ou les mutuelles, les entreprises s'organisent* pour mettre en place des sessions de recrutement collectives très ouvertes en s'appuyant sur des partenaires comme Cap emploi, Pôle emploi ou les missions locales. « Le principe est de recruter des candidats en-deçà des prérequis habituels puis de les faire monter en compétence dans le cadre d'une formation en alternance », résume Philippe Bouchard, responsable mission handicap chez Randstad. Le groupe de travail temporaire a construit un cursus adapté afin de permettre à des demandeurs d'emploi

handicapés de se positionner sur des postes de consultant commercial au sein de ses agences. Pour élargir au maximum la base de recrutement, un système de sélection sans CV a été imaginé. « Les candidats sont évalués dans le cadre d'une mise en situation professionnelle, suivie d'un entretien associant les ressources humaines, la mission handicap et le futur manager-tuteur », détaille Philippe Bouchard. Indépendamment de leur parcours, la démarche permet de cibler des personnalités ayant une appétence pour la formation et le métier proposés. Quant aux éventuels besoins d'aménagement des candidats retenus, ils sont gérés dans un deuxième temps, au cas par cas.

* Plusieurs initiatives ont été lancées par secteurs d'activité : Hanvol, GEMA Handicap, HandiFormaBanque, portail Handi-numérique...

Cette « ingénierie » de recrutement, adaptée aux travailleurs handicapés, l'est aussi, bien souvent, à d'autres demandeurs d'emploi habituellement exclus des critères de sélection des entreprises. Ce constat a conduit, il y a quelques années, la caisse du Crédit Agricole Val-de-France à ouvrir à un large public (jeunes sans qualification, seniors en reconversion...) un dispositif conçu au départ pour les personnes handicapées. « *Hormis la compensation propre au handicap, tous les publics dits fragilisés ont les mêmes besoins : être accompagnés, retrouver confiance en soi, acquérir des compétences et une qualification reconnue* », analyse Jocelyne Crèche, qui a piloté ce projet.

Une culture de la diversité

Cette approche globale du recrutement, l'entreprise de transport Grisel (150 salariés) l'a pour sa part adoptée presque spontanément, « *en partant*

du principe que toute personne réellement motivées mérite qu'on lui donne sa chance », comme le résume Natalie Goldsztajn, en charge des ressources humaines. Au fil des années, l'entreprise normande a noué des liens étroits avec les acteurs de l'emploi. Elle accueille régulièrement des personnes en stage d'orientation professionnelle, utilise volontiers pour ses recrutements des outils comme la mise en situation en milieu professionnel (*voir encadré*) et a développé une politique de formation et de tutorat qui facilite l'intégration des nouveaux arrivants. Ce positionnement très ouvert a non seulement conduit l'entreprise à intégrer une vraie « culture de la diversité » dans ses pratiques RH et son fonctionnement, mais elle l'a, dans le même temps, conduit progressivement à un taux d'emploi de 7 % de travailleurs handicapés. « *Sans jamais en faire un objectif* », souligne la responsable RH. ●

RECRUTER DE FAÇON SÉCURISÉE

Recruter « autrement » n'exclut pas de prendre un minimum de précautions pour sécuriser la démarche. Plusieurs dispositifs peuvent être utilisés.

➔ **LA PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE À L'EMPLOI (POE)** est une phase de formation préalable à la prise de poste (jusqu'à 400 heures). Elle permet de réduire l'écart entre les compétences du candidat et les compétences attendues. (Financements, *Pôle emploi/OPCA*).

➔ **LA PÉRIODE DE MISE EN SITUATION EN MILIEU PROFESSIONNEL (PMSMP)** permet de tester un candidat sur un poste pendant une période inférieure à un mois, sans engagement de recrutement. (*Prescription Pôle emploi, Cap emploi*).

➔ **L'EMPLOI ACCOMPAGNÉ**, entré en vigueur en janvier 2017, peut être sollicité par un travailleur handicapé fragilisé ou par son employeur, à l'embauche et tout au long du parcours professionnel. Il vise à sécuriser l'emploi de la personne via un accompagnement médico-social et un appui apporté à l'entreprise. (*Financement État/Agefiph*).

➔ **LA MISE À DISPOSITION PAR UN GROUPEMENT D'EMPLOYEUR (GEIQ)** permet d'accueillir un salarié en contractualisant avec la structure qui reste son

employeur direct. Les GEIQ accompagnent et forment en alternance des publics en insertion. Certains sont spécialisés dans l'accompagnement de personnes handicapées. (<http://lesgeiq.fr>)

➔ **LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDE PAR LE TRAVAIL (Esat)** proposent également des contrats de mise à disposition, individuels ou collectifs, de travailleurs handicapés dans le cadre du travail protégé. La démarche peut constituer une transition vers un recrutement définitif par l'entreprise.

Anticiper et accompagner les parcours professionnels



L'allongement des carrières professionnelles exige une vigilance accrue en matière de gestion des compétences. Les enjeux : valoriser l'expérience acquise par les salariés, anticiper d'éventuelles restrictions d'aptitude et éviter les ruptures de parcours.

Depuis près de deux ans, Marc travaille comme technicien méthodes au sein de l'entreprise de menuiserie Davy (70 salariés). Dans le cadre d'un reclassement professionnel, il a pris la suite d'un collègue parti en retraite. La transition n'était pas gagnée d'avance pour cet ancien régleur, contraint de changer de métier en raison de problèmes physiques. Pour combler les écarts de compétences entre son ancien et son nouveau poste, Marc a dû retourner sur les bancs de l'école : 15 mois de formation en alternance et de tutorat, en interne, pour prendre en main son nouveau métier. Un vrai pari à plus de 40 ans.

Chez SAEV, autre PME, spécialisée dans l'aménagement des espaces verts, Fabrice, chef de chantier confronté aux effets de l'usure professionnelle,

a lui aussi été contraint d'évoluer professionnellement. Mais dans son cas, l'idée d'un reclassement sur un poste plus sédentaire a été écartée. « *D'abord parce qu'il était très attaché au terrain, se souvient son patron, Laurent Nouillot, mais aussi parce que nous avons besoin de ses compétences sur les chantiers. On ne se prive pas ainsi de 27 ans d'expérience de terrain !* » Le choix a donc été fait d'adjoindre à Fabrice un assistant qui le décharge, aujourd'hui, des tâches qu'il ne peut plus accomplir, lui permettant ainsi de se consacrer totalement à la direction de son équipe. « *Du même coup, nous avons valorisé les compétences du salarié, amélioré notre organisation et gagné en productivité* », se réjouit le PDG de SAEV. 



Du même coup, nous avons valorisé les compétences du salarié, amélioré notre organisation et gagné en productivité.





Entretien avec...

Christophe Brisset

Directeur général d'OPCA3+

Comment les entreprises que vous accompagnez appréhendent-elles la gestion des parcours dans la perspective du handicap ?

Dans les différents secteurs industriels dans lesquels OPCA 3+ est amené à intervenir, les questions liées à la thématique du handicap et aux conditions de travail constituent un véritable enjeu. Les dirigeants d'entreprise tout comme les représentants du personnel ont la volonté d'agir afin de prendre en considération la santé des salariés. Un travail d'anticipation est mené dans ce domaine. Pour ce qui concerne les parcours professionnels, les marges de manœuvre sont parfois réduites en termes de mobilité externe. Certaines entreprises réussissent en revanche à organiser la mobilité interne de leurs salariés en les repositionnant sur d'autres postes. En la matière, il existe une complémentarité forte entre les OPCA et l'Agefiph, qui peut intervenir, par exemple, par la mise en place d'aménagements des postes de travail.



Il existe une complémentarité forte entre les OPCA et l'Agefiph.



Cette complémentarité, vous l'avez renforcée, ces dernières années, à travers une convention. Quels étaient ses objectifs ?

Depuis 2012, dans la continuité d'un partenariat déjà existant avec Formapap, l'un des trois OPCA constitutifs d'OPCA 3+, nous nous sommes effectivement engagés, au côté de l'Agefiph, dans une démarche ambitieuse de sensibilisation au handicap dans les entreprises de nos trois inter-secteurs (Ameublement et Bois, Matériaux pour la Construction et l'Industrie, Inter-secteurs Papiers Cartons). Près de 95 % de nos entreprises adhérentes ont bénéficié d'un premier niveau d'information et plus de 400 d'entre elles ont réalisé avec nous un pré-diagnostic handicap. Sur ce volet, nous sommes allés au-delà de nos objectifs prévisionnels, ce qui indique le degré d'intérêt que portent les entreprises sur le sujet, en particulier les entreprises de 20 salariés et plus, directement concernées par l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

Plus globalement, comment un OPCA peut agir sur un sujet comme le handicap ?

Nous occupons une position de relais d'information entre les branches professionnelles, les entreprises, les IRP, les salariés et les acteurs de la formation. Par ailleurs, les CFA jouent un rôle clé pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes handicapées et ont besoin de s'appuyer, en interne, sur des référents formés sur cette thématique. Cela a été l'un de nos axes d'intervention en 2015. Nous avons également un rôle important d'information et d'accompagnement en direction des plus petites entreprises. Comme sur bien d'autres thématiques RH, elles peuvent parfois avoir du mal à anticiper et ont tendance à agir uniquement lorsqu'elles sont confrontées à une difficulté. Afin de les accompagner dans leurs démarches, nous mettons à leur disposition une boîte à outils leur permettant de s'approprier la thématique du handicap mais aussi d'autres sujets comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le tutorat ou encore le transfert des savoir-faire d'expérience...

En partant de situations presque similaires – l'apparition d'un risque d'inaptitude chez des salariés seniors expérimentés mais peu qualifiés –, les deux PME ont abouti à des solutions très différentes, qui se sont avérées l'une et l'autre profitables aussi bien pour le salarié maintenu dans l'emploi que pour l'employeur. Dans les deux cas, les entreprises ont pu s'appuyer sur des services Sameth¹, qui les ont aidées, en lien avec la médecine du travail, à analyser les situations, à envisager les différentes actions possibles et à mettre en œuvre la solution choisie. Cette expertise a été particulièrement précieuse pour monter le dossier de financement de la formation de Marc qui a associé trois organismes : l'OPCA de l'entreprise, la Caisse régionale d'assurance maladie (Cram) et l'Agefiph.

Des situations gérées en amont

Dans les deux cas, également, les situations ont été prises en compte suffisamment tôt pour éviter un avis d'inaptitude, autrement plus complexe à gérer. « *Le facteur temps est fondamental* », confirme Cyrille Ouvrard, chez Colas Centre-Ouest. Pour l'entreprise de travaux publics, l'anticipation des risques d'inaptitude constitue un vrai enjeu RH. « *Peut-être davantage encore depuis que nous*



avons travaillé sur le handicap dans le cadre de notre convention avec l'Agefiph », précise le responsable Recrutement & Diversité. Mais organiser le suivi de 3 600 salariés répartis sur des établissements très éclatés est particulièrement compliqué. Pour y voir plus clair, la direction des ressources humaines a mis en place un outil pour scruter à la loupe tous les avis de restrictions d'aptitude. L'objectif est de déceler toute évolution dans la situation des salariés. « *Ces signaux nous permettent d'agir très en amont pour prévenir* »

1. Sameth : Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

EMPLOI ACCOMPAGNÉ : UN SUIVI POUR LE SALARIÉ ET POUR L'EMPLOYEUR

Avec l'officialisation du dispositif dit d'« emploi accompagné », la récente loi « Travail » concrétise une avancée très importante pour l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées psychiques. La principale originalité de cette mesure réside dans le double accompagnement qui est proposé : au salarié fragilisé, d'une part, qui bénéficie ainsi d'un suivi médico-social et d'un soutien à l'insertion professionnelle ; et à son employeur, d'autre part, qui peut faire

appel au « référent emploi accompagné » pour prévenir ou remédier à d'éventuelles difficultés, et procéder aux ajustements nécessaires sur le poste ou l'environnement de travail.

Ce dispositif peut par ailleurs être mis en œuvre aussi bien à l'embauche qu'au titre du maintien dans l'emploi. Il est financé à plus de 50 % par l'État et bénéficie, lorsque l'employeur relève du secteur privé, d'une participation de l'Agefiph.



une potentielle inaptitude, explique Cyrille Ouvrard. Cela permet de prendre le temps d'échanger avec le salarié, éventuellement de le sensibiliser sur l'opportunité d'une reconnaissance du handicap et d'organiser sa montée en compétences progressive. On travaille sur le long terme : une évolution de postese prévoit sur plusieurs années. »

Recruter et former des salariés handicapés ne suffit pas. Il faut également préserver leur emploi et faciliter leur mobilité afin d'anticiper d'éventuelles problématiques d'inaptitude.

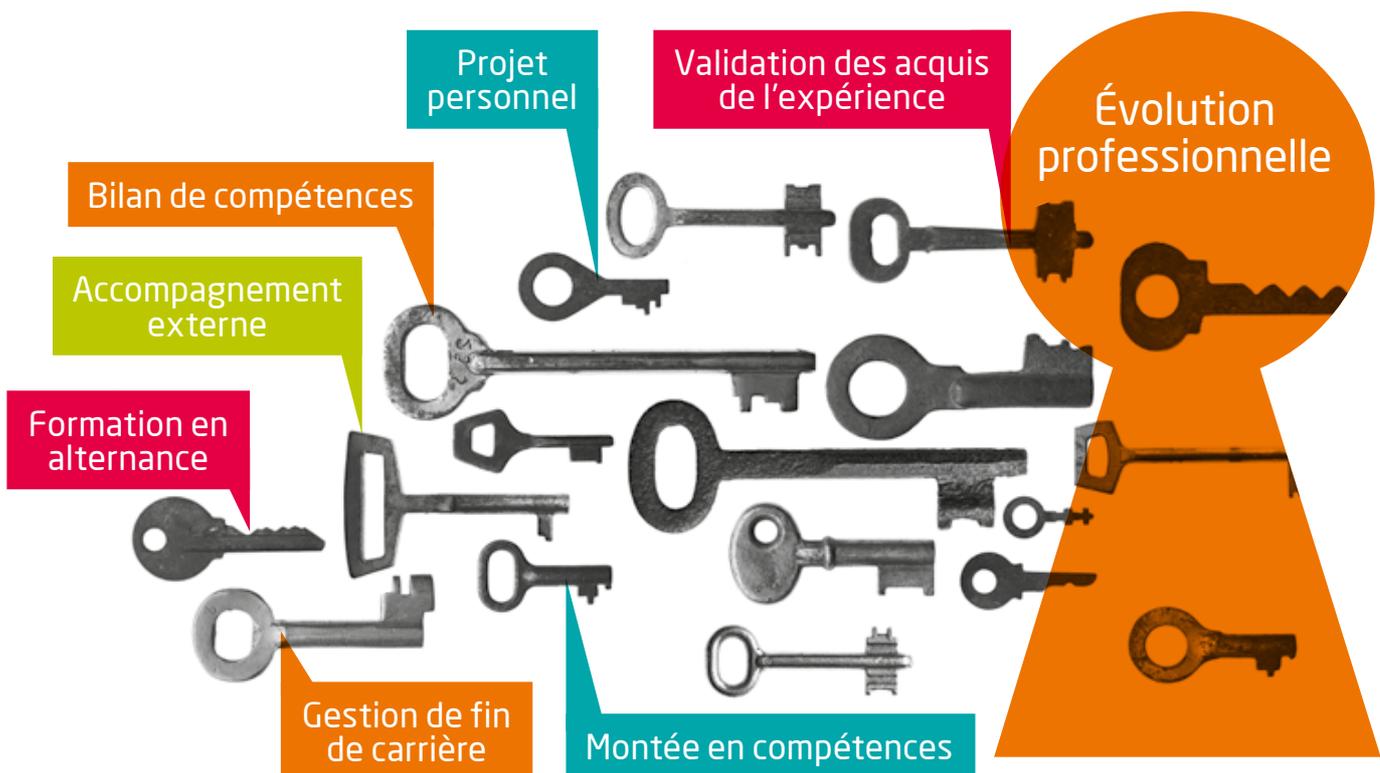


Des parcours professionnels sécurisés

En matière d'anticipation et d'accompagnement individuel, le groupe STEF est allé très loin dans l'expérimentation. « *Au fil de trois accords de groupe sur le handicap, nous avons beaucoup progressé depuis 10 ans en termes de réponse à l'obligation d'emploi*, explique Jean-Yves Chameyrat, DRH du groupe spécialisé dans la logistique du froid. *Mais recruter et former des salariés handicapés ne suffit pas. Il faut également préserver leur emploi, faciliter leur mobilité professionnelle afin d'anticiper les problématiques d'inaptitude.* » Pour ce faire, l'entreprise a engagé deux démarches innovantes : la première a permis, entre mars 2012 et décembre 2013, à des salariés, reconnus handicapés ou non, de réaliser un bilan de positionnement puis d'effectuer une ou plusieurs journées d'observation sur un autre site du

groupe. L'objectif était de découvrir un nouveau métier sous la conduite d'un « parrain » et de définir une orientation potentielle, moyennant, si nécessaire, une action de formation.

Le deuxième dispositif cible spécifiquement les salariés handicapés en risque d'inaptitude. Il consiste en un accompagnement individualisé, assuré par un cabinet spécialisé, en vue de préparer un reclassement interne ou un projet à l'extérieur du groupe. Ces mesures sont financées dans le cadre de l'accord handicap : 60 salariés sont accompagnés à ce jour. Jusqu'ici, l'entreprise a réalisé 15 reclassements internes, 12 reclassements externes, et validé 10 projets professionnels. ●



MOBILISER les salariés autour des valeurs de l'entreprise



Agir pour l'emploi des personnes handicapées est l'opportunité pour l'entreprise de réaffirmer son ouverture à la différence, son attachement aux valeurs humaines et à l'esprit de solidarité. Autant de sujets fédérateurs susceptibles de stimuler l'implication des salariés et de valoriser la marque employeur.

« **Q**uand Justine a décroché son certificat d'aptitude et que nous avons signé son CDI, cela a été vécu comme une victoire par toute l'équipe », se souvient Magda Cnockaert, directrice adjointe d'un hôtel B&B à Lille. En 2015, l'établissement a intégré définitivement dans son personnel une jeune femme déficiente intellectuelle après deux années de formation en alternance. Pendant cette période, la direction et la dizaine de salariés ont veillé à ce que la jeune serveuse, accompagnée par une association spécialisée, Les Papillons Blancs, trouve sa place en milieu ordinaire de travail. Justine ne maîtrisant ni la lecture ni l'écriture et ayant des difficultés à mémoriser, il a fallu faire preuve d'imagination pour inventer toutes sortes de supports (images, pictogrammes, codes couleurs...) afin de lui permettre de se repérer dans ses tâches. « *Tout le monde s'est investi*

spontanément pour l'aider. C'est devenu un véritable challenge collectif, qui a contribué à souder davantage l'équipe, poursuit la responsable de l'hôtel. *Au final, l'embauche de Justine est un réel motif de fierté pour tous.* »

La parole et les actes

À l'heure où les entreprises se soucient de « redonner du sens » à l'engagement de leurs collaborateurs et où le management se pique d'être plus humain (promotion de la convivialité et de la bienveillance, reconnaissance du droit à l'erreur, à la fragilité...), agir concrètement pour l'intégration d'un salarié handicapé est un excellent moyen de joindre les actes à la parole.

C'est précisément cette volonté de cohérence avec des valeurs revendiquées qui a conduit la 



Ce maintien dans l'emploi nous a permis de montrer que nous restions une entreprise à dimensions humaines, fidèle à son modèle de management.



Gare au « socialwashing »

En 2017, se présenter comme une entreprise « handi-accueillante » est aussi un atout certain pour valoriser sa « marque employeur » et attirer des jeunes talents de plus en plus regardants sur le positionnement sociétal des employeurs. Il n'est qu'à arpenter les allées des salons et des forums de l'emploi pour s'en convaincre. L'argument est d'autant plus décisif pour les entreprises désireuses de recruter des collaborateurs handicapés. Mais attention au *socialwashing* ! Là aussi, les faits valent mieux que les discours. Une étude réalisée fin 2016 par l'agence TMP Worldwide* auprès de salariés handicapés de niveau bac + 2 à bac + 5 (soit les profils les plus recherchés par les recruteurs)

plateforme téléphonique nantaise RMA à imaginer une solution audacieuse pour maintenir dans l'emploi une employée de son service administratif. Atteinte d'une maladie subite, la salariée doit cesser de travailler pendant près d'un an. À son retour, ses collègues la retrouvent totalement transformée : elle est sujette à des troubles de la mémoire, des problèmes de concentration, une grande fatigabilité... Organisation des horaires, réaménagement du poste, travail en binôme : toutes les possibilités sont exploitées pour lui permettre de reprendre dans les meilleures conditions. Mais RMA va plus loin. L'assistante administrative étant contrainte de travailler à mi-temps et ses tâches ayant été adaptées, la direction n'hésite pas à proposer le demi-poste restant à une autre personne handicapée. Un candidat, proposé par une association spécialisée, est embauché après une période de stage. *« Cette démarche est intervenue à un moment où nous avons connu un fort développement et où nos effectifs ont augmenté, explique Stéphane Le Goff, responsable des activités support de l'entreprise. Elle nous a permis de montrer à tous que nous restions une équipe à dimensions humaines et que nous entendions demeurer fidèles à notre modèle de management. »*

L'EQUATION PARFAITE DU CSTB NANTES

Depuis 2010, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) de Nantes s'est doté d'un laboratoire unique en Europe, spécialisé dans la recherche en matière de gestion durable de l'eau. Plutôt que de produire artificiellement les eaux usées nécessaires à ces travaux, la direction a eu l'idée de créer un service de lavage-repassage destiné à la centaine de salariés du site. Pour assurer cette prestation, le CSTB a fait appel à un Esat, avec lequel il travaille depuis de nombreuses années, qui a positionné des travailleurs handicapés

dans le cadre d'une mise à disposition. Innovation et recherche environnementale, service aux salariés, ouverture sur le milieu ordinaire de travail pour des personnes issues du secteur protégé, sensibilisation au handicap... L'équation RSE imaginée par les ingénieurs du CSTB est parfaite. D'autant plus que le site vient d'embaucher en CDI, au sein de son service administratif, un travailleur handicapé accompagné par l'Esat Hors-les-Murs de Nantes.



souligne que leur regard sur la communication des entreprises est de plus en plus aiguisé et critique. On exige désormais de la sincérité et des preuves !

Une démarche responsable globale

De façon plus large, l'engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées est, pour certaines entreprises, partie intégrante d'une démarche responsable globale, parfois très innovante. Produits bio, promotion du commerce équitable, démarche environnementale... La société Nature & Aliments, spécialisées dans les produits d'épicerie sèche, est un modèle du genre. Acquis avant l'heure à l'approche RSE, cette PME familiale avait choisi, il y a 30 ans, de ne pas automatiser le conditionnement de ses produits afin de le confier en sous-traitance à des travailleurs du secteur protégé. À l'occasion de son installation récente dans des locaux plus vastes, l'entreprise a fait le choix de pousser la logique un peu plus loin en accueillant directement dans ses murs, au sein de son équipe, huit travailleurs handicapés mis à disposition. « *Tout le monde travaille aujourd'hui en parfaite intelligence. Cela correspond à l'esprit que nous souhaitons donner à notre entreprise* », explique Magalie Jost, co-dirigeante de Nature & Aliments.



C'est une démarche similaire qui a conduit, en 2013, le lunetier Atol, à intégrer lui aussi des travailleurs d'Esat sur son site de production de Beaune, relocalisé en France quelques années plus tôt. « *Cette intégration s'inscrit dans la logique de notre positionnement comme acteur économique responsable* », commentait à l'époque Philippe Peyrard, alors directeur général du groupe coopératif, en soulignant l'ambition de l'entreprise d'être « *un acteur du développement local et une sorte "d'incubateur" pour les entreprises sous-traitantes, y compris celles issues du secteur protégé* ». ●

** Emploi & Handicap : qu'en pensent les premiers concernés ?, enquête en ligne TMP Worldwide, été 2016.*



Le regard des candidats handicapés sur la communication des entreprises est de plus en plus aiguisé et critique. On exige désormais de la sincérité et des preuves.



RÉFÉRENCES



Études et documents

- *Entreprises et handicap, les modalités de mise en œuvre de l'OETH* – ASDO Études/Dares, septembre 2016.
- *L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés - Comment les établissements s'en acquittent-ils ?* - Dares Analyses n° 064, novembre 2016.
<http://dares.travail-emploi.gouv.fr>
- *Travail Handicap Entreprise 2025* - Étude prospective à l'initiative de Société générale et de L'Adapt, avec le soutien d'entreprises et de l'Agefiph.
www.travail-handicap2025.fr
- *Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments : a practical guide* - Organisation Internationale du Travail (OIT), 2016.
www.ilo.org
- *Répertoire législatif relatif aux maladies chroniques évolutives* – Guide Anact, 2016.
- *Travailler avec une maladie chronique évolutive* – Revue Travail & Changement, n° 360, juillet/août/septembre 2015.
www.anact.fr

Ouvrages

- *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*, par Guy Tisserant, Pearson édition, 2012.
- *Pour un capitalisme d'intérêt général*, par Jean-Marc Borello, édition Débats publics, 2017.
- *La Société du paraître*, par Jean-François Amadieu, Odile Jacob, 2017.

Acteurs et organismes

- Agefiph
www.agefiph.fr
- Anact/Aract (Agence nationale/régionale pour l'amélioration des conditions de travail)
www.anact.fr
- Observatoire des discriminations
www.observatoiredesdiscriminations.fr

Retrouvez sur www.agefiph.fr des informations, des conseils et des services pour faciliter vos démarches de recrutement et de maintien dans l'emploi

ESPACE EMPLOI

Des services gratuits pour consulter les profils de candidats handicapés et diffuser vos offres d'emploi.

ADRESSES UTILES

Toutes les coordonnées des organismes pour bénéficier de conseils et d'accompagnement au plus près de chez vous.

OBLIGATIONS ET CONTRIBUTION

Des informations et des services pour connaître vos obligations et les moyens d'y satisfaire.

AIDES ET SERVICES

Le détail de l'offre d'intervention Agefiph à votre disposition pour faciliter vos actions en faveur des personnes handicapées.

CONSEILS

Tous nos conseils pour faciliter vos recrutements, vos actions de maintien dans l'emploi...

TÉMOIGNAGES

Plus de 500 expériences d'entreprises de toutes tailles, de tous secteurs, partout en France.

ACTUALITÉ

L'actualité de l'emploi et du handicap pour rester informé.

The screenshot shows the 'ENTREPRISE' section of the Agefiph website. It features a 'VOTRE COMPTE' area for employers with 95052 profiles online, a 'Vos services' section with location-based contacts, and a 'CONSEILS & DOSSIERS PRATIQUES' section. A right-hand sidebar includes an 'ATTENTION' warning, 'CPF' (Compte Personnel de Formation) information, and an 'Emploi d'avenir' section. A search bar is located at the bottom right of the main content area.

Les partenaires-services de l'Agefiph vous accompagnent dans vos projets.

capemploi

sameth

alther

En France, **78 %**
des entreprises emploient des
personnes handicapées.

Et dans votre entreprise,
où en êtes-vous ?

Grégory Cuilleron, Ambassadeur de l'Agefiph



© Crédit photo : Julien Bouvier

Depuis 30 ans, l'Agefiph vous conseille et vous
accompagne, avec ses partenaires, pour recruter
et préserver l'emploi des personnes handicapées.