



HAL
open science

La politique Handicap chez Technip France : diagnostic et opportunités sur le sujet du handicap dans la société française de TechnipFMC

Lucie Liu

► **To cite this version:**

Lucie Liu. La politique Handicap chez Technip France : diagnostic et opportunités sur le sujet du handicap dans la société française de TechnipFMC. Sciences de l'information et de la communication. 2018. dumas-02924935

HAL Id: dumas-02924935

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02924935>

Submitted on 28 Aug 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La politique Handicap chez Technip France Diagnostic et opportunités sur le sujet du handicap dans la société française de TechnipFMC

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Julien Tassel

Nom, prénom : LIU Lucie

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 25/09/2018

Mention du mémoire : Bien

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire :

Tout d'abord, je souhaite remercier mon tuteur universitaire, Julien Tassel, pour le support et les conseils qu'il m'a apporté tout au long de l'année, mais également tout au long de mon cursus de trois ans au CELSA. J'ai eu la chance d'avoir été accompagnée par l'ensemble d'un corps pédagogique et administratif très à l'écoute et toujours réactif (voire proactif) vis-à-vis de mes envies et de mes besoins.

Je remercie également ma tutrice professionnelle, Hortense Desvilles, qui m'a donné le courage d'aborder le sujet du handicap dans le cadre du monde professionnel, et qui m'a aidé à enrichir ce mémoire de précieuses remises en question, lorsque les raccourcis ont paru plus faciles à emprunter que les réflexions approfondies.

Merci à mes collègues chez Technip France qui se sont tous montrés très disponibles et bienveillants face à mes questions et mes interrogations sur le sujet du handicap. Ce sont eux qui m'ont fournis les accès aux archives de la Mission Handicap et qui m'ont guidée et réorientée vers les bons interlocuteurs au cours de mon enquête sur le sujet.

Merci à l'équipe recrutement pour leur soutien et leur présence au quotidien, ainsi que leurs nombreuses propositions de pointage des pages et de relecture lorsque le besoin s'est fait sentir.

Je tiens enfin à remercier mes parents et mon amie pour leur accompagnement, leur soutien affectif, leur présence constante et leurs encouragements au cours de ce qui, pour le moment, constitue mon dernier travail académique.

Résumé

A l'heure où les réformes du Droit du travail transforment le rapport que les entreprises entretiennent avec le sujet du handicap, l'entité française du Groupe TechnipFMC, Technip France, connaît un redémarrage fort de ses activités et de ses embauches pour sa soixantième année d'existence historique. Parmi les plus fortes hausses du CAC40 en août 2018, ce mémoire a pour objectif de réaliser une étude de cas sur le positionnement de ce géant de l'industrie pétrolière sur le sujet du Handicap : Quelles contraintes, quelles politiques menées jusque-là, et quelles opportunités se présentent désormais à cette société, à partir des dispositifs existants qu'elle a pu mettre en oeuvre jusqu'ici ?

Mots-clés :

- ★ Etude de cas
- ★ Politique handicap
- ★ Diagnostic
- ★ Communication interne
- ★ Intégration
- ★ Inclusion
- ★ Droit du travail
- ★ Marque-employeur

Table des Matières

Introduction	5
Première partie : L'évolution de la place historique de la politique Handicap chez Technip France.	14
1) Le sujet du handicap est historiquement ancré au sein de Technip France	14
a) La première Mission Handicap, une première convention mis en place avec l'Agefiph, de 2010 à 2012	14
b) La Mission Handicap de 2012 à 2015, un accord agréé avec l'Agefiph qui s'inscrit bien au-delà de la première Mission Handicap	17
c) Les objectifs prioritaires de la seconde Mission Handicap	19
d) L'importance des différents dispositifs de sensibilisation mis en place auprès des salariés Technip - les événements Mission Handicap	24
2) Le contexte économique défavorable remet en cause le dialogue entre Technip France et l'Agefiph	27
a) Présentation du plan du second accord Mission Handicap, qui prévoit la période triennale de 2016 à 2018	27
b) Le gel des recrutements qui suit la crise des barils du pétrole en 2015 remet en cause le partenariat avec l'AGEFIPH	30
c) Des positionnements et des transformations structurelles successifs au sein du service RH : quelles conséquences pour la politique Handicap et les actions menées sur le sujet ?	32
Deuxième partie : Une démarche d'intégration dans la politique handicap Technip France qui s'inscrit en porte-à-faux avec l'évolution du contexte social.	36
1) Technip France s'inscrit-elle majoritairement dans une démarche d'intégration ?	36
a) Une définition claire du modèle d'intégration comparé - et non opposé - au modèle d'inclusion	36
b) Les actions menées au sein de Technip France s'inscrivent-elles dans une perspective d'intégration ou d'inclusion ?	40
c) La façon dont le sujet du Handicap est saisi de manière organisationnelle limite son impact réel et son poids au sein de l'entreprise	44

2) L'évolution du positionnement sociétal sur le sujet du Handicap s'oriente vers une démarche inclusive	47
a) La politique globale en France, qui se centrait autour de l'intégration des personnes handicapées, passe au fil des lois à un positionnement plus inclusif	47
b) Le positionnement économique de la France sur le sujet du handicap	50
Troisième partie : Une reprise d'une politique Handicap forte, au-delà d'une simple nécessité légale, présente des opportunités pour la valorisation de la marque-employeur Technip France.	53
1) Avec la reprise d'activités, quelles opportunités pour Technip France ?	53
a) Les axes d'orientation majeurs que propose la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" mettent en avant des pistes que Technip France est en mesure d'approfondir	53
b) Etude de cas - Orano (ex-Areva), ou comment pérenniser une politique handicap au travers de sa structuration interne	56
c) Le contexte social actuel de Technip France : quelles contraintes pour la remise en place d'une politique handicap ?	60
2) Quelques pistes pour des actions possibles	61
a) Trouver des méthodes de financement diverses et non-dépendantes d'un seul acteur	61
b) Impliquer davantage l'ensemble du corps social de l'entreprise, notamment le management et les établissements locales, en préférant des dispositifs globaux à une organisation uniquement portée par la RH	63
c) Une communication interne inclusive qui rattache le sujet du handicap à la culture de l'entreprise	65
Conclusion	67
Bibliographie	71
Annexes	72

Introduction

1) Présentation générale de TechnipFMC

a) L'histoire de TechnipFMC

TechnipFMC fête cette année son soixantième anniversaire. Initialement nommée Technip, cette entreprise française a été fondée en 1958 à Paris par l'Institut Française du Pétrole (IFP) dans un contexte de fort développement de l'industrie pétrolière et avec qui elle a conservé des liens de partenariat. L'entreprise comptait alors 100 salariés. En raison du secteur de l'énergie fossile dans lequel elle se positionne, et donc aux ressources énergétiques qui ne se trouvent pas sur le continent européen, Technip s'inscrit dès 1960 à l'international dans la conception en ingénierie d'infrastructures pétrolières, avec des premiers projets en Afrique et en Asie. Dans les années 1970, elle connaît une première expansion hors des frontières françaises au travers de son premier bureau implanté à Rome – aujourd'hui connue sous le nom de Technip Rome Operating Center – et développe une filiale spécialisée dans le domaine de l'équipement des infrastructures, Technip Geoproduction. Après l'ouverture de nouveaux centres opérationnels à Kuala Lumpur (Malaisie) et Abu Dhabi (Emirats Arabes Unis) et l'acquisition d'entreprises internationales possédant des expertises précises dans le développement de l'énergie fossile, Technip parvient à entrer dans le marché nord-américain. En 1990, elle est cotée à la Bourse de Paris, mais n'intègre le CAC40, l'indice repère de la Bourse de Paris, qu'en septembre 2009.

Elle connaît sa première fusion en 2001 avec l'entreprise Coflexip, elle aussi fondée par l'IFP en 1972, et spécialiste dans la conception, la fabrication et la fourniture de conduites sous-marines flexibles. Coflexip possède alors une usine de production de conduites flexibles au Trait, en France – aujourd'hui nommée FlexiFrance – ainsi que de bureaux aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, au Brésil, en Norvège et en Australie. Au travers de cette fusion, Technip réalise une première extension de ses activités dans le domaine « subsea » (développement sous mer) au travers de la conception de conduites flexibles. La seconde extension dans le domaine du subsea se produit en 2011, lorsque Technip réalise l'acquisition de l'entreprise Global Industries et acquiert son expertise pour l'exécution des projets complexes des eaux profondes. Le groupe Technip devient alors l'une des cinq plus grandes sociétés mondiales d'ingénierie, de technologies et de services pour le secteur de l'énergie fossile.¹

¹ Historique de l'entreprise disponible sur l'ancien site du Groupe Technip : <http://www.technip.com/fr/groupe/profil/histoire-du-groupe>

En été 2014 survient la chute du prix du baril pétrolier. Cette baisse des prix reflète une surproduction pétrolière qui dure jusqu'à février 2016, l'offre étant alors devenue supérieure à la demande. Cette crise pétrolière impacte fortement l'économie de Technip : à partir de 2015 et jusqu'à 2017, moins de projets de grande envergure sont signés avec leurs clients privilégiés, ce qui entraîne un ralentissement d'activités au sein de l'entreprise. Cela conduit à une baisse des embauches (CDI, CDD, alternances, stages, VIE) dès 2015, puis un gel des recrutements en CDI chez Technip, avant d'entraîner par la suite un gel des salaires à partir de 2016, qui dure jusqu'à la fin d'année 2017. Un plan de départ volontaire est envisagé de 2015 jusqu'au début de l'année 2016, mais n'a finalement pas été déployé au sein de la société.²

Le 16 janvier 2017, Technip fusionne avec le géant américain FMCTechnologies qui se spécialise dans la conception et la production de têtes de puits installés tout au bout des conduites flexibles, ce qui vient compléter le chaînon manquant du Groupe Technip dans la conception des infrastructures subsea.

A partir de la fin d'année 2017 le prix du baril de pétrole connaît une rehausse qui favorise l'économie globale du secteur concerné. Dans un contexte post-fusion qui entraîne de nombreuses réorganisations en interne, TechnipFMC connaît un regain du développement de ses activités à partir de fin 2017, grâce au contexte économique favorable à sa croissance. TechnipFMC compte aujourd'hui plus de 37 000 salariés, 128 nationalités et une implantation géographique mondiale dans 48 pays du monde³, là où sont menés les projets pétroliers de ses clients. Son chiffre d'affaire en 2017 monte à 15 milliards d'euros. Au sein de cette structure globale de Groupe, la société Technip France (historiquement Technip) connaît également une reprise forte des recrutements et propose par ailleurs pour l'année 2018 une hausse globale des salaires de l'ensemble de ses salariés, suite à près de 3 ans de gel des salaires - ce qui l'amène à proposer des rémunérations davantage alignées avec les moyennes du marché, sans pour autant s'en démarquer fortement par un avantage net sur ses concurrents.

b) Les métiers TechnipFMC

TechnipFMC est une entreprise de « B to B » qui se définit comme concepteur d'infrastructures à destination de grands groupes du secteur des énergies fossiles, tels que Total, BP et Shell. Face à la rude concurrence du secteur, TechnipFMC se positionne sur trois plans : dans son service d'ingénierie qui requiert une forte qualification et une expertise technique solide, dans ses technologies innovantes (modélisation 3D, etc) et son bureau d'études qui lui permet de conserver leur position de leader sur le marché, et enfin, dans une gestion de grands projets qui

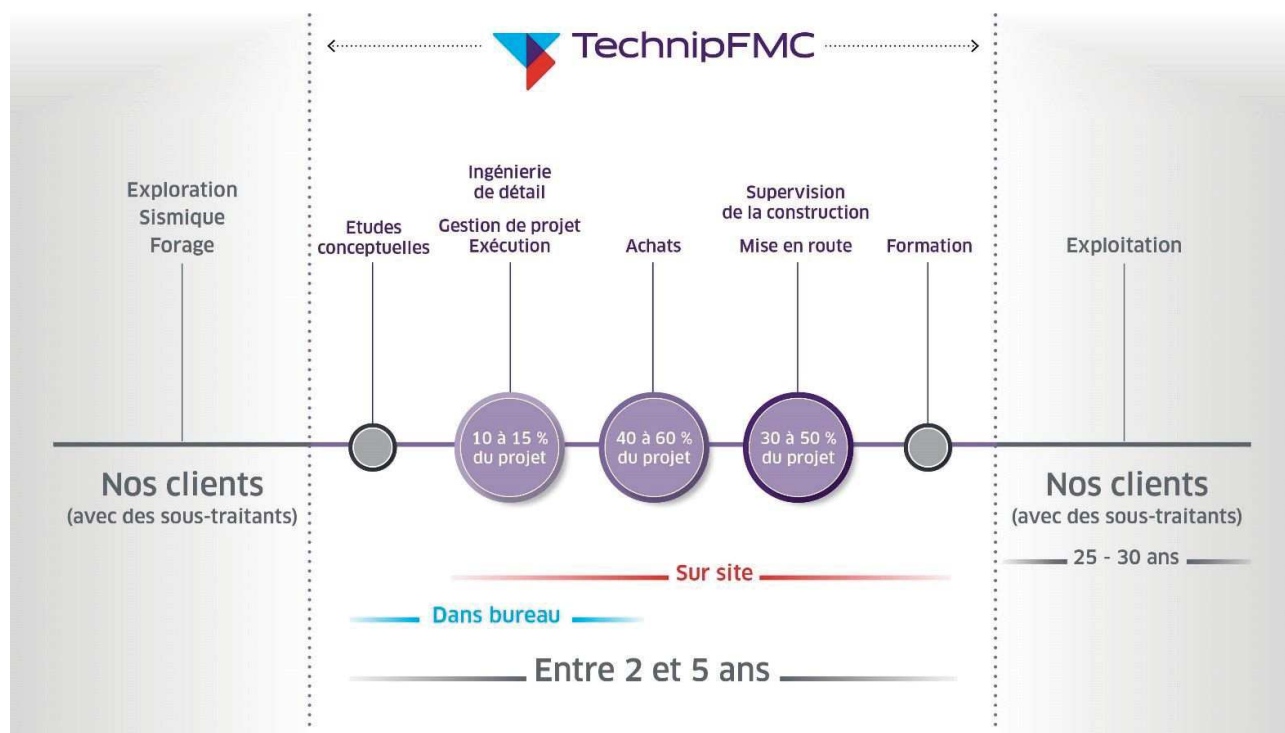
² Cf Annexe 6 : Entretien avec Christine R., Responsable de Formation Technip France

³ Cf Annexe 1 : Le "Pocket Book", document de présentation générale du Groupe TechnipFMC

inscrit l'ensemble de leurs métiers dans le cycle de vie d'un projet, du concept à la livraison, avec une remise du projet "clé en main" à leur client.

Afin de donner une meilleure visibilité des métiers de TechnipFMC, un schéma disponible sur la page Jobteaser⁴ de l'entreprise inscrit le périmètre des actions de TechnipFMC sur l'ensemble du déroulé d'un projet :

La sphère d'action de TechnipFMC



Les projets placent TechnipFMC à l'intersection entre les relations avec le client, les fournisseurs et les sous-traitants. Chacun des projets nécessite une large mobilisation de différentes spécialités, divisés en départements différents : procédés, études, approvisionnements, contrôle de projet et réalisation. Au-delà de l'ingénierie, le coeur de métier de TechnipFMC nécessite l'implication et la participation d'un ensemble d'acteurs internes très divers pour mener à bien la gestion des projets : la phase de démarrage nécessite une forte connaissance commerciale puisqu'il faut pouvoir mener à bien les propositions faites au client et déboucher sur un contrat. Une fois que la négociation est conclue, le projet entre dans une phase d'études conceptuelles et d'estimation, avant de passer à une phase d'ingénierie de conception, avec une forte mobilisation d'activités de "procédés" qui allient une connaissance des composantes chimiques, pour enfin s'orienter sur les chantiers, où les tâches de construction seront confiées à des prestataires.

⁴ Page Jobteaser remis à jour par le service Communication de Technip France en juin 2018 : <https://www.jobteaser.com/fr/companies/technipfmc>

Le fonctionnement en mode projet est assez répandu chez TechnipFMC, chaque projet connaissant une forte autonomie de gestion en interne. Une équipe RH dédiée à chaque projet suit celui-ci dans son déploiement opérationnel et échange très régulièrement avec les équipes RH transversales afin de s'assurer d'une bonne transition d'un projet à un autre, au travers d'un "Mercato" RH organisé tous les mois, qui permet aux RH opérationnels d'échanger sur les besoins de leurs périmètres et les ressources qu'ils sont en mesure de fournir. Ce système de "Mercato" interne facilite les mobilités d'un projet à un autre. Ce mode de fonctionnement s'étend même en-dehors de la sphère stricte d'un projet nommé : cela consiste à travailler avec des équipes et des managers en "acting", qui ne soient pas des personnes de son service initial ou bien de sa ligne hiérarchique habituelle. Ce fonctionnement en mode projet est souvent repris en période de transition, que cela soit pour passer d'un projet à un autre, ou bien au cours des réorganisations de services, comme cela peut parfois se produire pour les fonctions supports, et notamment pour la RH depuis juin 2018 du fait de la reconstitution d'une équipe dédiée au recrutement externe.

En raison de la durée des projets, TechnipFMC possède une culture interne temporelle très long-terme : les projets peuvent durer de 2 à 5 ans, voire jusqu'à 10-15 ans selon leur taille. Une fois que le projet est abouti et que l'infrastructure est remise au client, prête à être lancée sur la phase d'exploitation des ressources, TechnipFMC propose une garantie qui s'étend jusqu'à 25-30 ans afin de s'assurer d'une forme de service après-vente.

TechnipFMC intervient sur quatre domaines spécifiques :

- Le domaine *On-shore*, qui définit la conception et la réalisation d'unités terrestres (de type usines) de liquéfaction et de traitement de gaz.
- Le domaine *Off-shore*, qui définit l'ingénierie, la construction, l'installation et la mise en service de plateformes en eaux peu profondes à des infrastructures flottantes en eau profonde, telles que le Prelude FLNG (Floating liquified natural gas - structures flottantes pour le gaz naturel liquéfié) qui représente la toute première plateforme flottante de traitement d'énergie fossile construite dans le monde.
- Le domaine *Subsea*, soit la conception, la fabrication et l'installation de conduites et d'ombilicaux sous-marins qui permettent de remonter les énergies fossiles sous-marines à la surface, et notamment vers les plateformes flottantes.
- Le domaine *Surface*, pour les projets mines et métaux, même si ceux-ci sont beaucoup plus ponctuels.

Au sein de chaque domaine, plusieurs départements permettent de distinguer les différentes phases des projets liés au domaine concerné. Les métiers sont relativement similaires selon les

domaines en raison du fonctionnement par projets, à l'exception de quelques métiers présents dans le *Subsea* uniquement, tel que le métier de dessinateur-projeteur.

2) Le positionnement de Technip France sur le sujet du Handicap

a) Les obligations légales sur l'insertion des salariés du secteur privé en situation de handicap

Il paraît plus pertinent de nommer les salariés concernés comme étant "en situation de handicap" et non pas "handicapés", puisque le handicap peut être transitoire, arrivé au cours de la carrière, ou bien seulement un handicap pour la personne sur le poste actuel que celle-ci occupe. C'est ce que je chercherai activement à réaliser au sein de ce mémoire.

Le passage de la loi "pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées" - aussi appelée Loi Handicap - du 11 février 2005 a donné une définition légale au terme "handicap", qui reconnaît toute sa diversité : selon l'article 2 de cette loi dite Loi Handicap, "Constitue un handicap, au sens de la présente loi, 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 d'un trouble de santé invalidant." Dans cette définition légale, il est bien précisé que le handicap est reconnu comme tel car la personne concernée est limitée ou restreinte dans son environnement. En entreprise, cela signifie particulièrement que la limitation ou la restriction d'activité s'applique sur le poste que la personne pourvoit. Cette définition implique par ailleurs que ce qui constitue un handicap pour un salarié sur son poste actuel ne l'est pas nécessairement sur un autre poste, du fait d'un environnement différent. Elle permet donc de prendre en compte non seulement la grande variété de situations de handicaps, mais également la spécificité environnementale et contextuelle qui touche les personnes concernées.

Avant 2005, la loi du 10 juillet 1987 avait déjà fixé pour la première fois une obligation d'emploi des salariés en situation de handicap, pour les entreprises de plus de 20 salariés. Elle fixe un quota de salariés à employer, qui représente 6% de travailleurs handicapés sur l'effectif total de l'entreprise, et fixe pour la première fois une obligation de résultats sous la forme d'une contribution annuelle à verser à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph) lorsque les 6% ne sont pas atteints. La Loi Handicap de 2005 vient renforcer le montant de cette contribution annuelle à l'Agefiph, en cas de non-respect du quota des 6% : elle a été réévaluée à la hausse et passe de 300 à 500 fois le SMIC horaire pour un taux de 400 à 600 fois le SMIC horaire. De plus, les employeurs n'ayant pas rempli leur

obligation d'emploi durant 3 années consécutives, au-delà du versement annuel de leur contribution à l'Agefiph, verront celle-ci majorée à 1 500 fois le SMIC horaire. Une mesure incitative, voire punitive, qui inscrit l'emploi des personnes en situation de handicap comme un devoir et une obligation de la part de l'entreprise. Les employeurs peuvent remplir leur obligation d'emploi de différentes manières, en dehors de l'emploi direct de salariés en situation de handicap : dans les 6% d'emploi, la sous-traitance ou la prestation de services avec le milieu protégé peuvent également compter, à condition de ne pas dépasser la moitié de l'obligation (soit 3% sur l'ensemble de l'effectif). De la même sorte, afin de protéger l'emploi des personnes en situation de handicap au travers d'un principe de non-discrimination, aucun salarié ne peut être écarté d'une procédure de recrutement ou à une formation en entreprise en raison de son handicap, tout comme aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour cette même raison.

La loi Handicap a pour objectif de permettre aux personnes en situation de handicap d'accéder ou bien de conserver un emploi correspondant à leur qualification, de l'exercer ou d'y progresser, et de se voir dispenser une formation adaptée à leurs besoins. Elle propose également un principe de "compensation", soit d'adaptation technique du poste de travail du salarié, mais également son accompagnement au sein de l'entreprise, l'aménagement de ses horaires de travail pour pouvoir y intégrer un fonctionnement plus flexible qui puisse prendre en compte sa situation de handicap, ou bien la formation, comme l'indique l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (ou Agefiph) sur leur page de présentation de la Loi Handicap⁵. Ce principe de "compensation" inscrit l'employeur comme responsable actif de l'insertion sociale de ses salariés en situation de handicap au sein de son entreprise, ce qui inclut une phase en amont de sensibilisation de l'ensemble de ses salariés sur le sujet. Il contribue *in fine* à donner plus de visibilité sur le sujet du handicap. Cette approche dépasse la notion de quota d'embauches annuelles pour pouvoir prendre en compte l'intégration des salariés en situation de handicap au sein de leur cadre de travail (aménagement technique du poste de travail et des horaires). En dehors de l'entreprise, des Organismes de Placements Spécialisés (OPS) sont mis en place à partir de 2005 afin de favoriser l'embauche des personnes en situation de handicap dans les entreprises privées ou publiques. Aujourd'hui composées de 118 établissements, ces organismes sont regroupés sous un même sigle, Cap Emploi. Ils agissent en complément, mais également indépendamment de Pôle Emploi sur ce sujet.

En 2016, la Loi Travail instaurée par la législation française cherche à faire progresser les conditions de maintien à l'emploi des personnes en situation de handicap, en élargissant les missions de Cap Emploi et en élargissant l'accompagnement des proches, et non plus uniquement celui des salariés en situation. En entreprise, des mesures permettent notamment aux familles de

⁵ La page de présentation de l'Agefiph : <https://www.agefiph.fr/A-propos-de-l-Agefiph/Profil-et-missions>

prendre des congés en priorité, et sur une plus longue durée grâce à une dérogation réalisée. Les travailleurs reconnus handicapés sont orientés dès l'embauche vers le médecin du travail pour bénéficier d'un suivi individuel renforcé, dès la visite médicale d'information et de prévention réalisée à l'embauche. Légalement, cette loi prend davantage en compte l'employabilité des personnes en situation de handicap, tout en restant dans une approche liée à la santé publique, avec l'implication plus forte de la médecine du travail sur le sujet.

b) La pertinence du sujet du handicap chez Technip France

Plusieurs enjeux se dessinent autour du handicap chez Technip France, et rendent le sujet particulièrement pertinent à cette entreprise :

Tout d'abord, du fait de la spécificité de ses activités et des enjeux de compétitivité accrue au sein du marché de l'ingénierie pétrolière, Technip France se positionne sur un recrutement de profils très qualifiés de type BAC+5, à 80% cadres d'entreprise, sur des métiers à forte valeur ajoutée et possédant un niveau certain d'expertise technique. Au sein de l'entreprise, cette spécificité est présentée comme une difficulté supplémentaire pour le recrutement direct de salariés en situation de handicap, car ceux-ci étant minoritaires (au sens numérique du terme) que les personnes qui ne le sont pas, cela limite la capacité de l'entreprise à trouver des profils aux compétences adaptées dans ce bassin restreint de candidats. Cependant, sur l'emploi en général, certaines missions sont aujourd'hui déléguées à des entreprises du secteur adapté et protégé de type ESAT et EA.

De plus, bien que la société considère le recrutement de profils à haute qualification comme un frein à l'embauche de personnes en situation de handicap, 85% des handicaps sont acquis au cours de la vie professionnelle - que cela soit lié aux accidents de la vie, aux maladies et à la santé de manière générale, ou bien tout simplement au vieillissement. Or, avec son effectif de 3610 salariés, Technip France se confronte aujourd'hui au défi du vieillissement de ses effectifs, que les trois années de gel de recrutements n'ont pas contribué à résoudre. Avec le fort pourcentage de salariés porteurs d'un handicap invisible (80% des personnes en situation de handicap), et le fait que les salariés concernés n'ont pas systématiquement besoin d'un aménagement spécifique de leur poste de travail, cela ne les poussent pas nécessairement à se déclarer - sans compter les salariés qui ont un membre de la famille ou un proche dans une situation de handicap, au sein de l'entreprise. Un second enjeu fort se dessine donc autour de la reconnaissance, du manque de reconnaissance, voire de la méconnaissance en interne des personnes touchées par le sujet.

La pertinence du sujet du handicap chez Technip France est d'autant plus forte qu'ils se sont déjà inscrit par le passé dans la mise en place d'un accord triennal avec la DIRECCTE et

l'Agefiph sur le sujet, pour pouvoir répondre aux obligations légales déterminées lors des pages précédentes.

3) La démarche adoptée :

La problématique est la suivante : Dans un contexte de redémarrage de son activité et de ses recrutements, dans quelles mesures Technip France peut-il envisager d'inscrire ses démarches sur le sujet du handicap dans sa stratégie globale, pour une valorisation pérenne de sa marque-employeur ?

Dans un premier temps, nous étudierons le postulat suivant, qui sera confirmé ou infirmé : la politique Handicap, historiquement ancrée chez Technip France, n'est plus une priorité pour l'entreprise depuis la fin de la Mission Handicap en 2015. Nous partirons des deux dispositifs qui ont été menés entre 2010 et 2015, avant de nous orienter vers les raisons pour lesquelles une nouvelle Mission Handicap n'a pas été reconduite en 2016 - et notamment les raisons pour lesquelles le dialogue a été rompu entre Technip France et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph).

Par la suite, nous nous pencherons sur l'hypothèse suivante : que Technip France s'inscrit dans une démarche d'intégration des salariés en situation de handicap plus que dans une démarche d'inclusion, ce qui l'inscrit en porte-à-faux avec l'évolution sociale sur le sujet du handicap. Il nous sera donné d'explicitier les termes d'intégration et d'inclusion, en définissant donc ce qu'est l'intégration distinctement de l'inclusion, sans pour autant placer les deux notions en opposition stricte.

Enfin, nous partirons de l'état existant du sujet du Handicap chez Technip France afin de proposer, sur un dernier temps, divers axes possibles d'opportunités qui, dans ce contexte de reprise forte d'activités - et notamment du recrutement - pourrait permettre une valorisation (voire une revalorisation) de la marque-employeur de Technip France.

Ce mémoire a été réalisé suite à de nombreuses questions posées en interne sur le sujet du handicap. Les salariés conservent un souvenir vif des différentes actions et événements qui ont pu être déployés par le passé chez Technip France, qu'ils associent pour la plupart à une approche positive et un moment de cohésion pour l'ensemble de la société. Mais en raison de l'absence actuelle des salariés qui ont travaillé sur le sujet au moment de la mise en place de ces actions (ceux-ci ayant quitté la société), une enquête plus approfondie a dû être menée sur deux fronts : tout d'abord, dans les archives de Technip France, où il a fallu classer, trier et remettre dans l'ordre chronologique l'amas d'informations qu'il y avait à collecter sur le sujet. Ce mémoire se penche notamment sur deux accords agréés, dont il reste des documents rédigés et présentés aux

partenaires sociaux de l'entreprise, qui détaillent de manière exhaustive les plans d'action de chacun d'entre eux. Pour des raisons de confidentialité, ces deux dossiers n'ont pas été placés en annexe. Une fois que tous les éléments factuels ont été rassemblés et que les documents aient été traités, il était nécessaire de recouper toutes ces informations à disposition dans les archives avec le vécu des salariés. C'est pourquoi deux entretiens ont été menés avec deux membres de l'équipe RH, la Responsable de Formation Technip France Christine R. et l'Assistante du Service Recrutement Anne-Marie B., toutes les deux historiquement présentes au sein de l'entreprise et dans le département RH lorsque Technip France était sous accord triennal avec l'Agefiph. Un autre entretien a été mené avec la Responsable de la Diversité et du Développement Durable de la région EMIA (Europe, Moyen-Orient, Inde, Afrique), Elisabeth T., qui était directement en charge de la Mission Handicap qui a été déployée à ce moment-là. Enfin, un dernier entretien a été mené avec Caroline K., infirmière du service médical de Technip France, suite au fort intérêt que son service a manifesté pour une éventuelle (ou potentielle) reprise d'une politique Handicap. Leurs noms ont été parfois modifiés afin de leur garantir un certain anonymat.

Première partie : L'évolution de la place historique de la politique Handicap chez Technip France.

Afin de pouvoir déterminer si la politique Handicap n'est effectivement plus un sujet prioritaire chez Technip France depuis 2015, il nous faut retracer l'historique des différents plans d'action et des politiques Handicap qui ont été mises en place en amont chez Technip France. Une analyse de la situation en 2015 nous permettra également de comprendre davantage ce qui s'est produit pour qu'un nouvel accord n'ait pas été instauré avec la DIRECCTE et l'Agefiph à partir de la fin de la dernière Mission Handicap mise en place au sein de la société.

1) Le sujet du handicap est historiquement ancré au sein de Technip France :

a) La première Mission Handicap, une première convention mis en place avec l'Agefiph, de 2010 à 2012 :

En 2009, soit 4 ans après la promulgation de la loi "pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées" - ou Loi Handicap - Technip France a manifesté le désir de s'inscrire dans la continuité de sa politique diversité et de responsabilité sociale et sociétale. Au cours du second semestre de l'année 2009, la société a donc fait appel à un cabinet externe, ManageVrai, pour pouvoir réaliser un diagnostic approfondi de la situation, sur le sujet du handicap au sein de l'entreprise. En parallèle à ce diagnostic, qui constitue pour Technip France une étape zéro dans la prise de conscience et la prise en main du sujet, un groupe de travail associant divers intervenants de l'entreprise a été mis en place, autour d'une thématique large portant sur la valorisation des différences. Suite au diagnostic de ManageVrai, qui a fait ressortir un taux d'emploi de 1,41% de salariés en situation de handicap pour les 3 établissements Technip France (1 établissement à Paris et 2 établissements à Lyon), la société a décidé de formaliser un engagement en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, pour pouvoir mettre en place une démarche structurée. Dans le cadre de cette démarche, la décision a été prise de conclure une convention d'action avec l'Agefiph.

La signature de la convention avec l'Agefiph, le 1er juillet 2010, a constitué un premier pas sur le sujet du handicap pour Technip France. Déployée par la Direction des Ressources Humaines, cette convention et ce premier plan d'actions ont été également portés par les Dirigeants de Technip France, qui ont annoncé officiellement le lancement de la politique Handicap

lors de la réunion d'information annuelle qui a rassemblé l'ensemble du personnel le 10 mars 2010. Suite à cela, un responsable rattaché à la RH a été nommé le 7 avril 2010 afin de conduire cette première Mission Handicap.

L'objectif du premier accord était d'augmenter le taux d'emploi de près de 1% par rapport au chiffre qui a été déterminé suite au diagnostic, soit passer d'un taux d'emploi égal à 1,41% à un taux d'emploi de 2,83% d'ici 2015, avec notamment :

- L'augmentation de 0,92% pour l'emploi direct,
- L'augmentation de 0,02% pour l'emploi indirect,
- L'augmentation de 0,06% pour l'emploi de stagiaires / alternants / VIE.

Cet accord se positionne sur trois axes d'actions : la favorisation de l'emploi, l'insertion et l'évolution professionnelle des personnes en situation de handicap au sein de Technip France

Le 31 décembre 2011, après les 18 premiers mois d'actions, le taux d'emploi des salariés en situation de handicap est monté de 1,41% à 1,83%.

Le tableau ci-dessous, présenté dans l'accord d'entreprise pour la Mission Handicap suivante, dresse l'état des lieux et présente les points essentiels du bilan définitif de la Convention Nationale Technip-Agefiph 2010-2012, et plus particulièrement les résultats obtenus par Technip France sur cette période :

Résultats Mission Handicap TECHNIP France sous Convention Agefiph	Juillet 2010 - 2012			
	Paris	Gerland (Lyon)	Vaulx (Lyon)	Totaux
CDI, CDD	1	1	1	3
Intérim	2	2	1	5
Contrat de Professionnalisation	4	0	0	4
Contrat d'Apprentissage	0	1	0	1
Accueil de stagiaires RQTH	3	1	0	4
Déclaration RQTH	7	1	1	9
Maintien dans l'Emploi	4	1	2	7

Partenariats ESAT & EA	2009	2010	2011	2012
Progression des Unités Bénéficiaires : de N-1 à N (%)	8,15 (> 100%)	13.61 (+67%)	17.89 (+ 32%)	non-connu

La part de flux d'embauche annuel a été la suivante sur chaque année :

	2009	2010	2011
flux d'embauche annuel	284	199	240
nombre de travailleurs handicapés recrutés	0	1	3
%	0.00%	0.50%	1.25%
Départs de travailleurs handicapés	4	7	1

Ces résultats démontrent bien que des actions ont été mises en place dans le cadre du recrutement de personnes en situation de handicap, et dans l'emploi d'entreprises du secteur adapté (ESAT & EA). Cependant, au-delà de ces deux aspects, aucune action ne semble avoir été conduite auprès des salariés déjà en poste au sein de l'entreprise... Ce que les chiffres confirment également, au vu des départs de salariés en situation de handicap : 4 départs pour 0 recrutement en 2009, 7 départs pour 1 recrutement en 2010, bien que la courbe semble progresser en 2011 avec 1 départ pour 3 recrutements. Dans tous les cas, aucun document dans les archives n'atteste que d'autres actions aient été menées en interne sur les sujets autres que le recrutement et l'emploi de personnes en situation de handicap, comme par exemple la sensibilisation en interne sur le sujet, la formation des salariés concernés, l'intégration et l'accompagnement des parcours professionnels des personnes en situation de handicap, le maintien dans l'emploi... Le responsable de la première Mission Handicap étant parti à la retraite en 2012, il était dans l'impossibilité de confirmer ou d'infirmer ce constat numérique.

La présentation d'une seconde Mission Handicap auprès de l'Agefiph inscrit cependant la société dans une volonté d'approfondir l'engagement de Technip France sur le sujet, et celui-ci présente cette fois-ci un plan d'action plus clairement défini que la première mission - celle-ci étant finalement restée au tout premier stade de diagnostic et de prise de conscience sur le handicap en entreprise.

b) La Mission Handicap de 2012 à 2015, un accord agréé avec l'Agefiph qui s'inscrit bien au-delà de la première Mission Handicap :

La première Mission Handicap inscrit Technip France aux balbutiements d'un engagement plus important sur le sujet, que la seconde Mission Handicap cherche à concrétiser en se fixant deux objectifs précis : D'une part, cette seconde Mission Handicap souhaite s'ouvrir à une nouvelle orientation, celui de "consolider son engagement en faveur du développement et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise", et donc par là-même se tourner davantage vers les salariés déjà en poste, dans une perspective d'évolution et de développement interne. D'autre part, elle souhaite "inscrire la politique Handicap dans sa performance globale et sociale de façon durable et pérenne", et donc établir une politique à long-terme sur le sujet, tout en la raccrochant aux politiques diversité déjà menées au sein de Technip France, notamment la politique de Gender Diversity pour l'égalité femmes-hommes.

Pour cette seconde Mission Handicap, un accord agréé a été préféré à une convention avec l'Agefiph. L'accord nécessite une négociation avec les relations sociales sur un plan d'actions qui définit des moyens et des objectifs, et suppose que l'entreprise ait déjà une certaine maturité sur le sujet, tandis que la convention est davantage une phase préparatoire à un accord. Un accord agréé qui suit une convention indique souvent une volonté de s'inscrire au-delà des préalables posées par une convention, comme l'indique la Chargée de Mission de l'ancien groupe Areva - aujourd'hui Oreno - à la 7ème page de la brochure de présentation réalisée par l'Agefiph sur le sujet.⁶ Les différences entre la convention et l'accord y sont d'ailleurs recensés dans un tableau tel qu'il est présenté ci-dessous :

⁶ Se référer au document complet en Annexe 2, page 7.

Si la convention et l'accord agréé poursuivent le même objectif, les acteurs, les modalités de préparation, de suivi et leurs effets sont différents.

	Convention	Accord agréé
Signataires	La Direction de l'entreprise et l'Agefiph.	La Direction de l'entreprise et les organisations syndicales.
Validation	Étude du projet par les instances de l'Agefiph.	Agrément préfectoral délivré par la DIRECCTE du siège de l'entreprise.
Obligation légale	Elle ne libère pas l'entreprise de son obligation. L'entreprise continue donc à verser une contribution à l'Agefiph si elle n'atteint pas le quota de 6 %.	Exonération de la contribution à l'Agefiph. Possibilité de demander le principe de péréquation, qui implique que tous les établissements sont pris en compte sur la DOETH, qu'ils soient assujettis ou non.
Éligibilité à l'offre d'interventions de l'Agefiph	Éligibilité à l'ensemble de l'offre d'interventions de l'Agefiph (selon les conditions habituelles). Accompagnement de l'Agefiph lors de la préparation du projet et durant sa mise en œuvre.	L'entreprise n'est plus éligible à l'offre d'interventions de l'Agefiph, sauf certaines exceptions.
Financement du projet	Cofinancement négocié entre l'entreprise et l'Agefiph.	Le budget de l'accord est au moins égal au montant de la contribution que l'entreprise aurait versé à l'Agefiph.
Durée	2 ans (non renouvelable).	3 ans (renouvelable).

Pour toute information complémentaire sur les accords agréés sur l'emploi de personnes handicapées, il convient de prendre contact avec l'Unité Territoriale de la DIRECCTE du siège de l'entreprise.

Les raisons du choix d'un accord plutôt qu'une convention peuvent s'expliquer par l'exonération de la contribution à l'Agefiph, qui transforme le fonctionnement budgétaire en interne sur cette nouvelle Mission Handicap. Elisabeth T., la Responsable de la Diversité et du Développement Durable de la région EMIA (Europe, Moyen-Orient, Inde, Afrique), qui est entrée à son poste en 2013 et dont la première mission a été la mise en place de cette seconde Mission Handicap, décrit ainsi le mode de fonctionnement d'un accord avec l'Agefiph :⁷ *“Ce qui se passe dans le cadre d'un accord, c'est que tous les ans, on fait la DOETH : la Déclaration d'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés. A la suite de cette déclaration nous est déterminée une taxe à payer selon notre niveau d'approximation des 6% ou pas. Dans le cadre d'un accord, la taxe que nous devons verser à la DIRECCTE nous est restituée comme budget de la Mission Handicap. Il faut donc justifier de l'utilisation de ce budget à la DIRECCTE tous les ans, même si*

⁷ Cf Annexe 9 : Entretien avec Elisabeth T., Responsable de la Diversité et du Développement Durable de la région EMIA (Europe Moyen Orient, Inde, Afrique).

l'accord est pour trois ans. Le responsable de la Mission Handicap, ses heures sont dégrévées du budget donné par la DIRECCTE, la taxe qu'on aurait dû payer. Après, tout ce qu'il y a autour au niveau humain n'est pas dégrévée : c'est quand même un investissement supplémentaire de l'entreprise. Les dispositions, les locaux, les événements, les locaux pour loger la responsable Mission Handicap, etc."

Un budget prévisionnel de 1 560 000 € a été fixé pour ce premier accord avec l'Agefiph, soit 520 000 € par an, et commun pour les 3 établissements concernés - à savoir Paris, Lyon et Rueil-Malmaison. Bilan annuel de l'application de l'accord a été prévu chaque année, sur les résultats globaux mais aussi pour chaque établissement concerné : Paris, Lyon et Rueil-Malmaison. Un bilan annuel d'établissement était également à transmettre aux Instances Représentatives du Personnel tous les ans au cours du 1er semestre.

c) Les objectifs prioritaires de la seconde Mission Handicap :

3 axes d'actions majoritaires ont été dégagés en priorité :

- Un plan d'embauche, qui constitue le premier axe de cette Mission Handicap, pour continuer dans la progression vers les 6% de salariés en situation de handicap employés par l'entreprise.
- Un plan d'insertion et de formation des salariés ainsi que des équipes concernées, avec un aménagement de postes, mais également la mise en place d'un tutorat dans l'environnement proche du salarié en situation de handicap, sur la base du volontariat, pour pouvoir faciliter son intégration. La sensibilisation de l'équipe et de ses managers est également incluse.
- Un plan de maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap, avec un accès garanti aux dispositifs de formation continue, ou encore l'accès sur demande à des bilans de compétences financés par la Mission Handicap.

Le plan d'embauche, qui est le premier axe prioritaire de cet accord Mission Handicap, tient compte du contexte de recrutement de Technip France et de la difficulté à recruter en raison de la rareté des profils recherchés. L'objectif d'embauche était de 20 salariés en situation de handicap sur une échéance de 3 ans et sur des profils de CDI, CDD, VIE ou Alternances, dans les établissements de Paris, Lyon (Gerland & Vaulx-en-Velin) et Rueil-Malmaison. Dans chacun des 3 établissements, un référent de la Mission Handicap a été désigné, et leur travail était coordonné à celui de la Responsable Mission Handicap à Paris, Constance D.

La première action définie par l'accord sur l'embauche était d'améliorer les dispositifs de recherche des candidats. En effet, au lieu de passer uniquement par les canaux classiques, il a été décidé de prendre contact avec différents organismes spécialisés, et notamment d'entrer dans les réseaux d'insertion et de reclassement des personnes en situation de handicap (CAP EMPLOI notamment). Le dépôt des offres sur des sites d'emploi spécialisés identifiés tels que MeteoJob, Handicap.fr, Jobekia, Hanploi, ou même tout simplement le site de l'Agefiph, a été envisagé pour pouvoir s'adresser directement à un public en situation de handicap et rendre les offres Technip plus accessibles, bien que le référent Mission Handicap à l'établissement de Lyon ait indiqué que ce n'était pas nécessairement pertinent en raison de la spécificité des profils recherchés par Technip France.

Par ailleurs, il a été décidé de développer les partenariats avec des associations spécialisées comme Adapt, Tremplin, Club Etre, pour pouvoir rester informés des opportunités en terme de recrutement, de formation et d'intégration des salariés en situation de handicap. Cela a été aussi un moyen de communiquer en temps réel avec les différents acteurs du monde du Handicap, pour qu'ils puissent eux aussi avoir une meilleure visibilité sur les métiers de Technip France. De même, dans toutes les participations de Technip aux forums de recrutements, la Directrice de la Diversité et du Développement Durable et manager de la référente Handicap en 2013 a pu indiquer au cours d'un entretien sur le sujet que la Mission Handicap était mise en avant soit sur le stand Technip, soit sur un second stand qui était alors mis en place à côté du stand Technip, selon l'organisation du salon de recrutement. *“Mais on avait toujours sur les stands un représentant Handicap. Et sur le stand lui-même, il y avait toujours le logo de la Mission Handicap”*, afin de montrer aux candidats potentiels le positionnement de Technip France sur le sujet. Des forums spécialisés qui réunissent des candidats en situation de handicap ont également été identifiés, tels que Mardi du Handicap, Forum de l'ADAPT, Forum CJDJ, Salon de l'AFIJ, Forums des Maisons de l'Emploi etc.

Afin de favoriser l'insertion des salariés en situation de handicap, il a été envisagé de se tourner d'une part vers le travail temporaire, en partenariat avec les agences d'intérim, dans l'optique de favoriser l'accès des salariés en situation de handicap à un poste pérenne suite à leur période en intérim chez Technip France. Les alternances et les stages ont également été visés dans ce plan d'action, puisque Technip recrutait alors en très grande majorité des jeunes diplômés issus des études supérieures. En 2011 par exemple, 4 personnes en situation de handicap étaient en contrat d'apprentissage et 2 en stages. 10 contrats d'alternance (apprentissage & contrats de professionnalisation) ont donc été fixés sur les 20 embauches prévues au total. 10 recrutements de stagiaires en situation de handicap ont également été fixés comme objectif, sur les 3 années de l'accord avec l'Agefiph.

Le second axe prioritaire de la Mission Handicap se concentre sur l'accueil, l'insertion des salariés en situation de handicap au sein de l'entreprise, ainsi que la formation des salariés et de leurs équipes sur le sujet. Un budget de 78 000 € a été fixé en accord avec l'Agefiph. Ce processus d'accompagnement se positionnait essentiellement selon les besoins spécifiques de chaque salarié concerné, et cherchait tout d'abord à respecter l'obligation légale de l'employeur sur les aménagements des postes. En coordination avec la Médecine du travail, la Responsable Mission Handicap était chargée de demander une étude sur l'aménagement du poste, et plus particulièrement sur l'accès aux locaux de l'entreprise, l'environnement du poste au travail, ainsi que l'ergonomie du poste de travail. La possibilité de proposer des formations spécifiques liées à l'aménagement du poste a également été mise en place.

De plus, un système de tutorat a été mis en place pour les personnes en situation de handicap. Cela a semblé pertinent à Technip France car les binômes de tuteur ou de mentor font partie intégrante de la culture d'entreprise : cela se fait notamment pour les entrées des jeunes diplômés en entreprise, au travers du Comité Jeunes Cadres Jeunes Techniciens (aujourd'hui rebaptisé Club Jeunes Talents). Sur la base du volontariat, les collègues de l'environnement proche du salarié en situation de handicap pouvaient bénéficier d'une formation spécifique liée au handicap, avant d'être désigné comme tuteur d'accueil de la personne concernée. Lors de l'entretien annuel d'évaluation des performances, le tutorat peut faire partie intégrante des objectifs de l'année pour le tuteur, qui sera alors évalué par son manager sur le sujet.

Une formation de l'équipe de travail et des managers a également été proposée, en partenariat avec LADAPT, l'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées. Elisabeth T., la Responsable de la Diversité et du Développement Durable, précise ainsi au niveau de cette formation : *“en fonction du handicap, l'approche est vraiment différente. (...) [Dans] les formations qu'on a pu dispenser, notamment avec l'ADAPT qui est venu former les équipes pour des personnes malvoyantes ou non-voyantes, on a poussé l'équipe à s'adapter : de ne pas toucher la personne de façon inopinée, de ne pas lui parler dans le dos, de ne pas l'appeler de loin, ce genre de choses qui peuvent sembler anodines, mais les mettre en avant pour que les collègues fassent attention à ces détails-là dans le cadre de l'interaction avec la personne. Ce sont des choses qui peuvent arriver, et donc on va agir de façon qui va être gênante, pénalisante, négative pour la personne, alors qu'ils ne se rendent pas compte. On peut être à l'origine de situations compliquées alors que ce n'était pas le sujet et qu'on aurait pu les éviter.”* Enfin, le rôle de la gestionnaire Mission Handicap a été clairement défini au sein de cet accord, car celle-ci a été identifiée comme étant en charge d'un suivi individuel de l'intégration des nouveaux collaborateurs en situation de handicap. Elle est également la référente vers qui les managers et les équipes peuvent se tourner en cas de questions ou de remarques, tout comme elle est identifiée par le salarié en situation de handicap si celui-ci a besoin de solliciter un entretien individuel avec elle.

Le troisième axe prioritaire de cette Mission Handicap a été le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap. En effet, Technip France a pour habitude de réaliser des projets à haute technicité, dans un marché fortement compétitif - raison pour laquelle le développement des compétences est un élément essentiel dans cette entreprise. Or en 2013, plus de 60% des travailleurs en situation de handicap au sein de Technip ont plus de 55 ans. Cela nécessite un suivi particulier, qui a été délégué à différents services des Ressources Humaines : la gestionnaire Mission Handicap s'est alors tournée vers les Talent Managers (aujourd'hui renommés HR Business Partners) de l'entreprise, pour que ceux-ci puissent réaliser un suivi individuel du parcours professionnel de chaque salarié en situation de handicap depuis leur recrutement. Ce sont également eux qui sont sollicités en cas de mobilité professionnelle, ce qui est fortement encouragée au sein de Technip en raison de son fonctionnement par projets : les Talents Managers sont alors garants d'élargir les différents métiers et les possibilités offertes en cas de mobilité ou de reclassement, et ce pour l'ensemble des salariés.

Technip proposait également de renforcer les méthodes et le soutien pour le maintien dans l'emploi, et surtout du maintien de l'employabilité des salariés en situation de handicap. Pour rappel, l'employabilité est défini par le Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social comme étant *“la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi.”* Le premier acteur pour ce faire est le management, notamment le management opérationnel qui est en contact direct et au quotidien avec le salarié en situation de handicap. Celui-ci qui doit avoir la capacité d'alerter en cas de détection de difficultés. Une sensibilisation des managers a donc été mise en place sur l'égalité de traitement en matière d'évolution professionnelle, afin d'assurer à l'ensemble des salariés une évolution de carrière et de rémunération à compétences égales. Cette sensibilisation avait pour objectif de rappeler aux managers opérationnels que seules les compétences comptent dans l'évaluation de leurs collaborateurs, et qu'avec l'aide de l'ensemble de l'équipe, le handicap peut être surmonté sans difficulté. Le deuxième acteur identifié est la gestionnaire de la Mission Handicap, qui est garante de la circulation de l'information entre les différents acteurs. Elisabeth T. qui était la manager de la gestionnaire Mission Handicap depuis 2013, indique ainsi que sur ce poste, Constance *“travaillait avec [une référente] aux Achats, mais également avec une référente à Lyon, beaucoup avec la communication en général, le service médical, avec l'assistance sociale pour la constitution des dossiers RQTH ou de demande de cartes de stationnement, de cartes de priorité, ce genre de chose... Avec la DET, la Direction de l'Environnement de Travail également, et elle était aussi en contact avec des ergothérapeutes pour les adaptations de poste... Avec l'informatique ou avec le*

service voyage, pour avoir des autorisations de voyage particulières... C'est vraiment un poste connecté à l'ensemble de l'organisation, en support."

Une surveillance médicale renforcée était également prévue dans cet accord, avec une attention particulière portée sur le maintien du contact avec les salariés en arrêt de travail pour cause de maladie ou accident d'une durée supérieure à un mois. Les managers opérationnels des salariés arrêtés sont les principaux garants du maintien du contact durant cette absence. Si l'arrêt de travail dure plus de 3 mois, une visite de pré-reprise est organisée, et c'est aussi l'occasion pour les salariés en situation de handicap de se voir informés sur la démarche RQTH pour pouvoir bénéficier des mesures d'accompagnement de l'accord avec l'Agefiph.

En parallèle, la Mission Handicap souhaitait veiller à ce que chaque formation dispensée par Technip France soit adaptée au handicap du collaborateur concerné, en mettant en place des mesures appropriées - et ce notamment sur toutes les formations liées aux changements d'organisation ou aux transformations technologiques. Cependant, lors d'un entretien réalisé sur le sujet avec Christine R.⁸, la Responsable Formation Technip France qui est entrée sur ce poste en 2014, celle-ci a indiquée qu'elle n'a *"pas [eu] de demandes spécifiques pour des personnes porteuses de handicap."* A *"titre personnel"*, elle a cherché à se renseigner, *"au moment de créer certains modules e-learning, de leur ergonomie pour des personnes handicapées"*, mais elle s'est très vite rendue compte que les organismes de formation, tout comme l'ensemble des formations développées par le groupe Technip, *"n'étaient pas nécessairement orientés tout publics, y compris des publics qui auraient des déficiences auditives, visuelles..."*

Une analyse sur le déroulement de carrière des salariés handicapés par rapport à celui des autres salariés a été envisagée à échéance de 2015, mais celle-ci est introuvable dans les archives de la Mission Handicap.

D'autres axes ont également été définis afin d'assurer et d'améliorer les sujets suivants, afin de compléter les engagements de la première Mission Handicap : l'accessibilité des locaux et l'accessibilité numérique, l'aménagement des postes et de l'environnement de travail, le bon déroulement de la RQTH et son éventuel renouvellement, et la poursuite des relations avec le secteur protégé (ESAT) et le secteur adapté (EA). Pour ce dernier axe, un budget de 26 000 € a été fixé. Depuis 2009, la DRH et la direction des Services Généraux ont commencé à faire appel au réseau des ESAT/EA pour la prestation du service courrier, mais également pour les travaux de remise à neuf de la peinture, de la confection et des livraisons de plateaux-repas, et des traiteurs pour la restauration d'entreprise. Une référente Mission Handicap au sein du département Achats Indirects a été identifiée pour l'élaboration de la stratégie d'achats auprès du secteur protégé et

⁸ Cf Annexe 6 : Entretien avec Christine R., Responsable Formation de Technip France

adapté. Selon Elisabeth T. cette référente aux Achats Indirects était *“en charge de voir si, pour chaque demande d’achat, il y avait possibilité de faire travailler une ESAT ou n’importe quelle entreprise du secteur protégé.”*

Un intervenant externe avait été prévu, sans pour autant avoir été identifié au moment de la conclusion de l’accord avec l’Agefiph, pour être à la disposition de l’ensemble des effectifs de Technip France au cours du second semestre de 2014. Cet intervenant aurait été en charge de recueillir les propos, avis, critique et suggestions que les salariés auraient à l’égard de la politique Handicap, et ce afin d’envisager des axes d’amélioration de la politique Handicap, pour pouvoir orienter Technip France sur un deuxième accord.

d) L’importance des différents dispositifs de sensibilisation mis en place auprès des salariés Technip - les événements Mission Handicap :

Suite à la convention avec l’Agefiph et la première Mission Handicap, Technip France a déjà pu mettre en place en interne plusieurs supports de communication sur le sujet, dont un e-learning d’autoformation sur la thématique du handicap, deux films de sensibilisation et 14 “Handi-clips” qui présentent des situations quotidiennes que les salariés porteurs d’un handicap peuvent rencontrer, et aussi quelques événements ponctuels. Un budget de 78 000 € a été fixé pour la sensibilisation et la communication sur la nouvelle politique Handicap auprès des salariés de Technip France, dans le cadre de cet accord avec l’Agefiph, mais à condition que ce budget représente bien 15% au maximum du budget de l’accord. L’accent a été mis sur des actions de communication locales, et donc propres à chaque établissement de Technip France. Différents thèmes ont été ciblés en priorité, dont des informations à destination des salariés qui peuvent prétendre à la RQTH, le maintien dans l’emploi, mais également la Mission Handicap en tant que telle, ses objectifs et ses enjeux, les actions qu’elle prévoit de déployer, et les retours d’expérience une fois que les actions ont été menées.

Différentes formes de sensibilisation et de communication ont été envisagées, mais ce qui revient fréquemment dans les témoignages que j’ai pu récolter, c’est la “Semaine du Handicap”, nom donné aux interventions animées au sein des locaux de l’entreprise lors de la Semaine européenne pour l’emploi des personnes handicapées (SEEPH). Celle-ci a été mise en place une fois par an chez Technip France, entre 2013 et 2015, et proposait différentes activités par jour sur chaque site de la société : 2 sites sur Paris, 2 sites à Lyon, et 1 site à Rueil-Malmaison. En 2013, trois conférences sur des thématiques différentes ont pu être proposées sur la semaine dans les locaux parisiens : une première conférence traitait du sujet du handicap invisible, animée par une

intervenante externe RH spécialiste sur la question du handicap. Une seconde conférence proposait aux salariés de découvrir le "cécifoot" en présence de 4 membres de l'équipe médaillée d'argent aux Jeux Paralympiques de 2012. Enfin, la dernière conférence était menée par Etienne Hoarau, un écrivain porteur d'un handicap qui a publié un livre autour du sujet et de son voyage à travers le monde : *A contre-pied. Vélo, handicap et rencontres autour du monde*. En parallèle, deux activités plus interactives étaient proposées : un atelier "nouvelles technologies" qui invitait les salariés à découvrir les aménagements qui pouvaient être réalisés sur le matériel de bureau, afin de compenser un handicap visuel ou auditif - ce dont l'Assistante du Service Recrutement, Anne-Marie B.⁹, présente dans l'entreprise depuis 2013, se souvient très bien. Elle décrit ainsi le dispositif comme une mise en situation pour les salariés non-handicapés : les matériels bureautiques étaient *"des appareillages qu'on proposaient aux salariés pour leur montrer ce que ça faisait de porter un handicap."* En parallèle, plusieurs ateliers de massage menés par des praticiens malvoyants étaient proposés.

En 2014 cependant, l'approche se différencie de l'année précédente, la "Semaine du Handicap" ne proposant qu'une seule conférence. Menée par "un ancien ingénieur", la terminologie employée sur le programme permet une identification plus forte avec l'intervenant extérieur par le public de Technip France, car celui-ci principalement composé d'ingénieurs également. La conférence en elle-même se présente davantage comme un témoignage qui normalise le handicap, en présentant celui-ci comme une situation qui peut toucher n'importe quel salarié à n'importe quel moment de sa vie professionnelle. La Responsable Diversité Elisabeth T. décrit bien ce sujet comme étant *"le premier message"* qu'elle a souhaité faire passer auprès de l'entreprise : *"80% des handicaps arrivent pendant la vie, ne sont pas innés. Personne n'est à l'abri."* Les autres activités en 2014, en parallèle, proposent une approche plus participative voire ludique sur le sujet, avec par exemple une reprise des ateliers de massage par des praticiens malvoyants, mais également une "combinaison simulateur de vieillissement" et une exposition de type "showroom" qui se présente sous la forme de planches de bande-dessinée disposées dans le hall de la Tour Technip (Adria).¹⁰

En dehors de cette Semaine du Handicap, 4 à 5 événements plus ponctuels dans l'année étaient également organisés dans le cadre de la Mission Handicap. Anne-Marie B., Assistante du Service Recrutement et présente dans l'entreprise depuis 2013, a pu assister à plusieurs d'entre elles : *"il y avait aussi des mini pièces de théâtre qui étaient organisées sur le handicap, notamment sur le handicap invisible. C'était des situations concrètes comme par exemple une personne qui a le diabète, ou alors une personne qui va devoir se lever en réunion plusieurs fois, ce qui peut être mal perçu par ses collègues ou ses managers. Après, il y avait des débats, des*

⁹ Cf Annexe 7 : Entretien avec Anne Marie B., Assistante au Service Recrutement.

¹⁰ Se référer aux Annexes 3 et 4 pour les programmes complets de la Semaine du Handicap de l'année 2013 et l'année 2014.

échanges où on pouvait intervenir.” La Responsable Diversité Elisabeth T. se souvient également d’un autre événement organisé en 2013, qui n’est pas présent sur le programme de la Semaine du Handicap : “on a fait des ateliers de mise en situation de handicap sur des salariés valides dans nos locaux, dans notre cadre de travail, pour qu’ils comprennent ce que vivent au quotidien les personnes en situation de handicap. (...) Les uns les yeux bandés, les autres avec des poids aux chevilles ou aux bras pour avoir du mal à avancer... (...) On leur a fait descendre à la cafétéria. Puis après, on faisait un débriefing informel. Et ça a été des réactions très fortes, à chaque fois. Ça a été des découvertes pour les gens. “Je me rendais pas compte”. Vraiment, ça a été des prises de conscience très fortes. Et je pense que ça, c’est des choses à faire, parce que c’est important. On l’a fait aussi de façon collatérale sur le vieillissement, en leur faisant porter des carcans sur les épaules. A chaque fois, ça a été des ateliers très touchants.” L’événement le plus marquant et celui qui, en dehors de la Semaine du Handicap, avait le plus d’impact selon Anne-Marie B., c’est la Journée ELA, qui était organisée en partenariat avec l’association ELA. “On avait toujours une personnalité qui intervenait, Zinedine Zidane par exemple, pour pouvoir accueillir les enfants en situation de handicap et leurs familles, qui étaient accompagnés par l’association ELA. On leur faisait visiter nos bureaux.” Pour pouvoir investir les salariés et les encourager à saisir le sujet d’une manière plus ludique, “on nous distribuait des podomètres” et “selon le nombre de pas qu’on faisait, Technip reversait une certaine somme” ce qui “incitait les gens à marcher. On l’a fait aussi cette année, mais différemment : les gens sont allés courir à l’extérieur.” Cette journée ELA marquait les esprits, et de nombreux retours très positifs ont été faits à Elisabeth T. sur le sujet : “le nombre de gens que j’ai vu courir, marcher, sauter dans les couloirs...” Le soir, lorsque le moment est venu de récupérer les podomètres et de mesurer les nombres de pas réalisés dans la journée, plusieurs salariés auraient déclaré à Elisabeth : “Je suis fier(e) de bosser pour Technip.” Selon ses mots, “ça a créé une ambiance et une émulation que je ne soupçonnais pas du tout.”

A la fin de la période prévue par ce premier accord agréé mis en place avec l’Agefiph, en 2015, Elisabeth T. dresse le bilan : “on est arrivé à 3,2% [d’emploi de salariés en situation de handicap], en étant partie de 1,3%” en 2013. Face à cette progression, un second accord agréé est envisagé par Technip France afin de recouvrir les trois années suivantes, de 2016 à 2018 inclus. L’été 2015 voit pourtant survenir la chute du prix du baril de pétrole, qui entraîne irrémédiablement une baisse d’activités et un gel des recrutements chez Technip France, ce qui conteste la mise en place du nouvel accord Mission Handicap proposé à l’Agefiph.

2) Le contexte économique défavorable remet en cause le dialogue entre Technip France et l'Agefiph :

a) Présentation du plan du second accord Mission Handicap, qui prévoit la période triennale de 2016 à 2018 :

En étudiant le contenu du projet de l'accord 2016-2018, on peut constater que Technip France avait alors conscience que les recrutements externes seraient gelés en 2016, en raison du contexte économique. Cependant, Technip France a présenté le recrutement comme étant son axe prioritaire, car la société souhaitait inscrire ce second accord agréé avec l'Agefiph dans la continuité du premier. Elle y ajoute cependant, en lien avec le recrutement, l'idée de "l'intégration" des salariés en situation de handicap au sein de ce premier axe d'actions à mener. Anticipant les difficultés que le gel des recrutements pouvait poser pour la conclusion de ce nouvel accord, Technip France s'est complètement inscrite dans la politique handicap proposée par la Loi Macron en 2015, cette dernière ouvrant de nouvelles façons de s'acquitter de l'obligation d'emploi des 6% de personnes en situation de handicap, ce qui pouvait permettre à l'entreprise de pallier à son impossibilité de recruter en externe. Complètement ancré dans le cadre instauré alors par la loi Macron, Technip France proposait alors d'intervenir auprès d'étudiants du secondaire afin de les inciter à poursuivre leurs études dans le supérieur, au travers de stages "parcours de découverte", ou bien de proposer des "périodes de mise en situation professionnelle" (PMSMP), pour des personnes en situation de handicap qui ne sont ni employée par l'entreprise, ni rémunérée, sur un mode de fonctionnement plus souple pour l'employeur que le stage car possible en discontinu, et sur une période plus longue : un mois, voire deux mois si renouvellement exceptionnel, au lieu d'une semaine maximum. L'acquittement d'obligation d'emploi du travailleur handicapé dans ces conditions, que ce soit pour le stage ou pour le PMSMP, est limité à 2% de l'effectif total des salariés de l'entreprise. Cela permettait néanmoins de répondre partiellement à l'objectif des 6% à atteindre, pour une société qui n'était alors plus en mesure de se reposer fortement sur ses recrutements externes. Au travers de ce projet d'accord agréé, Technip France s'engageait à embaucher 5 salariés, 5 alternants et 10 stagiaires en situation de handicap, et à l'aide des dispositifs cités ci-dessus, à accueillir 10 personnes en situation de handicap dans le cadre d'un stage découverte ou d'une période de mise en situation professionnelle, sur la durée de 3 ans qu'impliquait l'accord agréé. Par ailleurs, Technip France avait alors l'objectif de pouvoir éventuellement reprendre très rapidement les recrutements externes : pour pouvoir s'assurer d'une reprise efficace du sujet dès que le contexte économique y serait plus propice, la société souhaitait également "*travailler davantage [leur] image de marque employeur « Handi-Accueillant »*", avec un renforcement de ses interventions sur les forums recrutement et l'insertion des jeunes

en situation de handicap, en proposant notamment des bourses pour permettre à des étudiants de se spécialiser dans les métiers de l'entreprise, ou alors un parrainage pour des étudiants qui rencontrent des difficultés sociales et financières pour terminer leurs études... De plus, cela aurait pu donner une identité de marque à la Mission Handicap, dont le nom aurait été utilisé pour la troisième fois consécutive sur une durée totale qui aurait été de 8 ans depuis la première convention en 2010.

Le deuxième axe que s'était fixé Technip France au sein de cette proposition d'accord se reposait sur le renforcement du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, qui avait déjà été amorcé lors du précédent accord. Pour ce faire, la formalisation d'un processus d'accueil et de suivi de l'intégration a été envisagé, bien que la spécificité de chaque situation de handicap ait été reconnue : cela permettrait, selon ce projet d'accord, de clarifier les étapes majeures mais aussi les rôles de chaque partie prenante sur le sujet, tout en dressant une liste non-exhaustive de différents dispositifs de compensation et de moyens financiers fréquemment susceptibles d'être activés. Par ailleurs, l'accessibilité pour tous les salariés de toutes les formations prévues par l'entreprise, et surtout les formations liées au développement des compétences, a été envisagée, avec une mise à disposition de système compensatoire selon le handicap des salariés concernés. Un Plan d'adaptation aux mutations technologiques est également envisagé dans le troisième axe de cet accord, en continuité avec le second, avec notamment l'accessibilité pour tous aux outils et supports numériques comme la vocalisation des logiciels et des documents de travail, la traduction en braille, la retranscription textuelle des conférences...

Le quatrième axe que proposait Technip pour ce second accord agréé était liée à une prise de conscience sur les faiblesses du premier accord, concernant notamment la sensibilisation, la formation et l'implication de certaines parties prenantes sur le sujet : il s'agissait donc de faire évoluer le regard sur le handicap et mobiliser pour l'action" en organisant des interventions auprès des membres du Comité de Direction de Technip France sur les enjeux, les objectifs quantitatifs et qualitatifs, et les moyens qui seraient déployés dans les différents services concernés, par les différents acteurs en charge du sujet. Le projet prévoyait également d'impliquer davantage les managers opérationnels et fonctionnels sur le sujet, sans pour autant expliciter concrètement quelles actions mettre en place pour y parvenir, ni quel rôle ceux-ci porteraient. De plus, une formation sur l'actualisation des réglementations, des lois et des obligations légales avait été prévue pour renforcer les acteurs concernés (direction RH, Talent Managers, service médico-social), tout en s'étendant aux partenaires sociaux afin qu'ils puissent davantage se saisir du sujet dans le cadre des différentes instances prévues. Du côté de la communication interne auprès de l'ensemble des salariés, ce projet d'accord prévoyait de s'orienter davantage vers la réalité de situations de handicap au travail chez Technip France, en réalisant notamment sur la

base du volontariat une série de témoignages de salariés de l'entreprise, sous forme de films courts de 3 minutes, afin de partager des expériences vécues en interne de situations d'insertion professionnelle réussie dans l'entreprise : maintien dans l'emploi, accueil d'un nouvel arrivant, mais aussi en termes d'achats solidaires...

Le positionnement de l'entreprise sur le secteur protégé et le secteur adapté (SPSA) évolue également, au travers de leur cinquième axe. En effet, la forte implication des deux référentes aux Achats Indirects de Paris et de Lyon sur la Mission Handicap de 2013-2015 a orienté ce projet de nouvel accord en direction d'une systématisation du recours au SPSA, avec le développement d'une méthodologie spécifique pour les achats indirects et la sensibilisation et la formation des acheteurs locaux sur le sujet. Enfin, le dernier axe de l'accord prend conscience des limites du premier accord conclu avec l'Agefiph, et souhaite clarifier et impliquer davantage l'ensemble du réseau des acteurs internes. Les rôles de chaque partie prenante de la Mission Handicap ont ainsi été formalisés. Ainsi, les Référents Handicap Locaux (1 par établissement) sont en charge de coordonner l'ensemble des actions mises en place dans le cadre de la politique handicap et de réaliser la DOETH tous les ans. Les Talents Managers, qui gèrent en toute autonomie leurs périmètres dédiés, informent et orientent les salariés vers leurs bons interlocuteurs. Des Référents Handicap Métier sont désignés dans chaque service impliqué dans la Mission Handicap : le service Recrutement, le service Achats Indirects (1 à Paris et 1 à Lyon), et le service Environnement de Travail. Ces référents sont définis comme étant les "points de contact privilégiés" des Référents Handicap Locaux.

Dans l'approche qui ressort de cette proposition d'accord, il est clair que celui-ci perpétue le plan d'actions du premier accord agréé de 2013-2015 et s'inscrit en continuité de celui-ci, tout en prenant en compte le contexte économique qui s'annonçait en 2015 défavorable pour les recrutements externes de l'entreprise. Si au niveau des actions, il n'y a pas d'écart mené par rapport au premier accord mais plutôt un accroissement des axes déjà identifiés lors du premier accord (notamment en ce qui concerne le maintien de l'emploi, et la sensibilisation des salariés), le second accord tel que Technip France l'a envisagé démontre que la société a conscience des faiblesses qui constituaient le premier plan d'actions. L'écart se situe donc davantage dans la vision portée sur le sujet du handicap, qui dans ce second accord ne reste pas un sujet externe et indépendant du cadre de Technip France, mais qui au contraire souhaite être mis en avant comme étant très ancré au sein de l'entreprise, car porté par plusieurs services transverses de l'entreprise et par le management, qu'il soit du CODIR ou à une échelle plus locale.

b) Le gel des recrutements qui suit la crise des barils du pétrole en 2015 remet en cause le partenariat avec l'AGEFIPH :

Comme cela a pu être évoqué dans l'introduction sur l'historique de TechnipFMC, une chute du prix du pétrole survient en été 2014 suite à une offre surabondante par rapport à une demande mondiale en baisse. Cette baisse du cours du pétrole a directement impacté l'économie et les activités de Technip France, puisque cela a entraîné *“une chute brutale du volume de projets en onshore / offshore”* selon la Responsable Formation Technip France, Christine R. En effet, le Groupe Technip s'est historiquement positionné par rapport à la concurrence en mettant en avant la haute qualification et l'expertise en ingénierie de ses effectifs déployés sur les projets. Des compétences rares et une technicité qui entraînent un coût de prise en charge en moyenne plus élevée que sur le marché, d'autant plus que les ingénieurs Technip sont rémunérés selon les grilles de salaires françaises. En situation de crise, les clients se sont tournés vers des sociétés qui proposaient une gestion de projets à coûts moins élevés. Cette baisse du volume des projets entraîne alors une baisse d'activités au sein du Groupe Technip, un impact qui s'est pleinement fait ressentir par le groupe en 2015, ce qui selon Christine *“a fait envisager à la Direction Générale la mise en place d'un plan de départ volontaire”* dans la même année. La question s'est légitimement posée jusqu'en 2016. Dans cette logique, toujours selon Christine, *“la première mesure avant de pousser des gens à partir, c'est déjà de geler les recrutements et de faire en sorte qu'on préserve les emplois existants plutôt que de continuer à recruter des personnes.”* Ce gel des recrutements a duré de 2015 jusqu'à la fin de l'année 2017, qui connaît une reprise du cours du pétrole, et donc en parallèle, une reprise des activités de la société.

Ce gel des recrutements a directement impacté l'accord Mission Handicap qui souhaitait prendre en charge les trois années de 2016 à 2018. Celui-ci avait été alors présentée à la DIRECCTE et à l'Agefiph, alors *“qu'on ne recrutait plus depuis plus d'un an”* (toujours selon Christine R.) Le premier axe étant essentiellement tourné vers l'embauche de personnes en situation de handicap, *“on a perdu l'agrément, et donc les budgets associés”* car le recrutement, pourtant fixé comme engagement prioritaire, ne pouvait pas être réalisé au vu du contexte économique qui touchait alors l'entreprise. Pour compléter les propos de Christine R., la Responsable Diversité et Développement Elisabeth T. rapporte que *“l'objectif final pour la DIRECCTE est vraiment d'augmenter l'emploi et l'employabilité des personnes en situation de handicap.”* Selon elle, le premier axe d'actions d'un accord présenté à l'Agefiph ne peut donc que découler du recrutement car celui-ci est *“l'objectif prioritaire d'une Mission Handicap”*. Le recrutement étant alors en stand-by chez Technip France, le dialogue autour d'un nouvel accord n'était plus possible avec l'Agefiph.

Technip France s'est alors retrouvé dans une impasse sur le sujet de la Mission Handicap, car tout le plan d'actions de celle-ci dépendait entièrement du budget alloué par l'accord avec l'Agefiph. *"Sans un accord,"* explique Elisabeth T., *"une mission handicap est frustrée et arrêtée parce qu'il n'y a pas de budget, pas de moyens."* Christine R. explicite le sujet : *"C'était le budget issu de l'AGEFIPH qui permettait d'allouer une personne à temps plein sur ces sujets-là."* La gestionnaire de la Mission Handicap, présente sur le sujet depuis 2013, a quitté Technip France en 2015 pour un poste de RH généraliste dans une autre société, et le poste a été repris pendant quelques mois par une ancienne HR Business Partner (un poste anciennement nommé Talent Manager), Sophie C. Cependant, celle-ci n'avait *"plus de budget sur lequel pointer ses heures"*, se rappelle Christine. Bien que Sophie ait engagé des actions avec le peu de moyens à sa disposition, en communication notamment, sur une série de micro-films et vidéos de type "teaser" destinés à sensibiliser l'ensemble des effectifs à l'intégration d'une personne en situation de handicap au sein de leurs équipes, la situation était selon Christine *"assez intenable"*. D'ailleurs, cette dernière n'a pas pu se prononcer quant à l'impact de ces vidéos au sein de l'entreprise car elle en ignore la pérennité et n'a pas souvenir d'un relais massif des teasers au sein de l'entreprise, bien qu'elles aient été disponibles pendant un temps sur l'intranet de Technip. Dans tous les cas, *"quand on a eu la confirmation que l'Agefiph ne reconduisait pas son agrément, on a demandé [à Sophie C.] de solder tous les dossiers et elle a été réaffectée sur un autre poste donc quelque part, la Mission Handicap s'est écroulée sur elle-même."*

Elisabeth T. rapporte qu'avec la gestionnaire Mission Handicap, *"on a continué à répondre à des problématiques, mais on n'avait plus les même moyens. On a donné l'information comme quoi l'accord n'était plus d'actualité, que la mission Handicap était arrêtée."* À défaut de budget, la Mission Handicap a donc été arrêtée. La boîte mail Mission Handicap, ouverte depuis 2013, qui permettait de recenser les demandes et de servir d'intermédiaire entre les salariés Technip France et les différents parties prenantes du sujet, a été fermée début 2017, après le départ de Sophie C. A partir de ce moment, il n'y avait plus de référent en interne qui pouvait répondre aux questions et aux demandes des collaborateurs.

c) Des positionnements et des transformations structurelles

successifs au sein du service RH : quelles conséquences pour la politique Handicap et les actions menées sur le sujet ?

Suite à ce démantèlement de la Mission Handicap, il n'y avait plus de référent interne identifié pour prendre en charge le sujet. Dès qu'il n'y avait plus de gestionnaire entièrement dédié

au sujet du handicap, la Responsable de Formation Christine R. rapporte que ce rôle de relais interne sur le sujet *“était porté par un petit peu tout le monde et du coup personne”*.

Ce manque de référent interne a provoqué un changement notable dans le traitement des demandes des salariés. La durée de traitement d'un dossier était en effet certes déjà assez variable lors de l'existence de la Mission Handicap, selon la Responsable Diversité Elisabeth T., mais la prise en charge était presque immédiate. Pour la constitution d'un dossier RQTH par exemple, Technip France proposait un accompagnement assez rapide, jusqu'à ce que le ou la salariée concerné(e) transmette sa demande à la MDPH (Maison départementale des personnes handicapées) qui traitera, elle, le dossier à son rythme. En revanche, pour tout ce qui était aménagement de poste, si des achats de matériels étaient nécessaires, il fallait prendre en compte le temps de mener des recherches de la part du service IT (informatique), puis le délai de traitement du dossier par le service des Achats Indirects, ce qui rendait parfois le traitement de la demande plus long. Cependant, dans tous les cas, les demandes étaient centralisées sur une boîte mail commune, et *“la réponse était quasiment instantanée”*, ne serait-ce que pour indiquer à la personne ayant effectué la demande que celle-ci allait pouvoir être traitée prochainement. La gestionnaire Mission Handicap était également clairement identifiée comme étant l'interlocutrice privilégiée sur le sujet, tout comme les référents Mission Handicap de chaque établissement (un référent à Lyon et un référent à Rueil-Malmaison), le médecin du travail, et l'assistante sociale, comme peut en témoigner la brochure *“Mieux Vivre au Quotidien”* sur la RQTH, distribuée individuellement par courrier à chaque salarié en même temps que leurs fiches de paie, lors du premier accord Mission Handicap.¹¹

Or aujourd'hui, faute de référent identifié par les salariés, ceux-ci ont tendance à se tourner vers le service médical local, et donc uniquement lorsque le besoin d'un point de vue de la santé ou du matériel, de l'aménagement, se fait sentir. Au cours d'un entretien mené avec l'infirmière du service médical de la Tour Adria (l'un des deux bâtiments de Paris), Caroline K.¹², celle-ci a pu expliquer que certains salariés peuvent se sentir *“perdus”* face au manque de référent en interne, car ils peuvent *“ne pas avoir l'information”*. Même en se tournant vers la Médecine du Travail, qui peut leur fournir cette information manquante, ils peuvent *“ne pas savoir vers qui se tourner”*, car aucun accompagnement par ailleurs n'est proposé pour le traitement des dossiers, le handicap n'étant pas le seul sujet que traite le service médical au quotidien. De plus, selon Caroline, *“pour un dossier qu'on traite actuellement, les délais sont trop importants”*. L'un des dossiers d'aménagement de poste qui leur a été remonté par l'assistante sociale n'a toujours pas été résolu alors que celui-ci s'est manifesté depuis des mois. Caroline déplore l'absence d'une *“cellule handicap”* qui pourrait descendre à un délai de traitement beaucoup plus rapide *“à 4 jours je*

¹¹ Se référer à l'Annexe 5 pour pouvoir consulter le dépliant en question.

¹² Cf Annexe 8 : Entretien avec Caroline K., Infirmière du Service Médical.

pense.” De plus, le traitement du dossier en question *“passe sur le budget du service RH”* alors que pour elle, *“le dossier aurait pu être traité beaucoup plus rapidement sur un budget autre, avec une capacité beaucoup plus importante aussi.”* Un enjeu financier est également présent, avec l’absence d’un budget dédié pour le sujet et donc une marge d’actions plus réduite également.

Ce qui a été déterminé après la Mission Handicap de 2013 à 2015, selon la Responsable Diversité Elisabeth T., c’est que *“les HR Business Partners devenaient chacun l’interlocuteur privilégié des salariés selon leur périmètre, pour être le canal d’accès à la RH et aux différentes fonctions de l’entreprise.”* Le rôle du Talent Manager avait en effet, en parallèle, évolué vers une fonction de HR Business Partner : alors que le Talent Manager renvoie à une image descendante et managériale de la gestion des RH vers les salariés, axée parcours de carrières dessinés en amont et mise en avant de l’identification des Talents par les RH, la transformation de la sémantique, qui passe au nom de HR Business Partner (HR BP), indique un changement de paradigme, où la gestion des ressources humaines ne s’inscrit plus dans un rapport vertical avec le salarié. Au contraire, le HR Business Partner a pour vocation de se positionner en tant qu’égal du salarié : celui-ci, d’ailleurs, n’est plus tant un salarié qu’un collaborateur, un *partenaire professionnel*. Le HR BP revêt davantage une fonction de coach et de conseiller, il se place plus dans l’accompagnement du salarié. A partir de cette nouvelle conception de la gestion opérationnelle des ressources humaines portée par Technip France, les HR Business Partners ont pris en charge la gestion autonome d’un périmètre défini d’environ 300 à 500 salariés par HR BP, souvent calqué sur les différents départements métiers (Engineering et Process par exemple). Suite à la fin de l’accord Mission Handicap en 2015, c’est donc à eux qu’est revenue la gestion opérationnelle du sujet du handicap, sur leur périmètre individuel de gestion. Elisabeth T. témoigne par ailleurs que ce changement d’interlocuteurs *“a été stipulé dans une communication RH”* adressée à l’ensemble des effectifs Technip France. Désormais, *“toutes les demandes concernant le Handicap devaient être tournée aux HR Business Partners.”* En identifiant les HR BP comme interlocuteurs privilégiés sur le sujet, la politique handicap a été disséminée au sein du service RH, mais en l’absence d’un budget attribué, les actions ont été limitées financièrement. Les HR BP portent donc un rôle moins actif sur le sujet, en recevant les demandes ponctuelles et individuelles des salariés qui ont des besoins immédiats concernant la santé, l’aménagement du poste ou de l’environnement de travail, ou qui souhaitent se renseigner sur la RQTH de leur propre initiative. Dans tous les cas, toutes ces demandes ne sont plus centralisées.

Elisabeth T. apporte parfois ses conseils et son aide aux HR BP lorsque ceux-ci en avaient besoin, mais encore faut-il qu’ils la sollicite sur le sujet : *“j’ai eu des HR BP qui sont venu me poser des questions du fait de mon expérience, j’ai pu les guider et répondre sur ce que je connaissais”*. Lorsqu’il lui a été demandé si elle reçoit beaucoup de demandes de la part des HR BP sur le sujet, elle a répondu : *“Pas souvent. J’en ai peut-être une par mois”*. Elle n’est aujourd’hui plus en charge

du sujet, indiquant même que *“ce sont eux les interlocuteurs aujourd’hui”*, bien qu’elle précise également que *“officiellement, il n’y a pas de lien direct avec moi,”* mais que *“officieusement, on travaille toujours ensemble.”* La DOETH (Déclaration obligatoire d’emploi des travailleurs handicapés) est aujourd’hui réalisée par l’administration du personnel. Elisabeth T. reste cependant toujours en contact avec les différents services qui font encore appel à des entreprises du secteur protégé, comme par exemple la livraison des plateaux-repas, ou bien le service paie qui emploie toujours en prestation une entreprise du secteur protégé pour mettre sous pli les fiches de paie des effectifs Technip France. Elle rassemble également les factures sur lesquelles figurent des unités bénéficiaires. *“Je réunis ce genre d’informations, ce qui me permet de garder contact avec les services, dans l’objectif de remettre sur pied une Mission Handicap.”* Avec la reprise d’activités de TechnipFMC depuis la fin de l’année 2017, la réintroduction d’une nouvelle Mission Handicap lui paraît de plus en plus possible. Mais pour cela, il faut d’abord avoir un plan de recrutement consolidé, qui puisse être présenté à l’Agefiph à *“moyen voire long terme”*. *“Dès que je pourrai mettre en avant auprès de la DIRECCTE qu’on embauche, il me faut au moins un chiffre de 200 recrutements”* par an, précise-t-elle. En effet, *“à l’époque, pour la Mission Handicap, on avait 10 recrutements de personnes en situation de handicap à faire, pour un plan de recrutements de 500 à 700 postes. En pourcentage, si on a 100 postes à pourvoir, je ne peux pas leur dire qu’on se fixe l’objectif de recruter 1 personne en situation de handicap. Il faut qu’on puisse présenter des arguments qui soient assez solides pour que la DIRECCTE nous autorise à monter à nouveau une Mission Handicap.”* Elisabeth T. précise d’ailleurs qu’un plan d’actions propre à une Mission Handicap ne peut pas être mis en place sans placer l’embauche en priorité.

La politique Handicap amorcée par Technip France en 2010, avec la convention puis l’accord Mission Handicap réalisée en partenariat avec la DIRECCTE et l’Agefiph, a été interrompue à partir de 2016 lorsque le second accord n’a pas été validé par l’Agefiph. Celle-ci n’a finalement pas connue de véritable succession à partir de 2016, en raison du mode de fonctionnement de la Mission Handicap : son budget dépendait majoritairement des fonds reversés par l’Agefiph dans le cadre du premier accord agréé. Une fois que le dialogue a été rompu avec l’Agefiph, le poste de gestionnaire Mission Handicap a été clos, et Technip France ne s’est plus inscrite dans une démarche proactive sur le sujet du handicap. Au travers de cette rupture avec l’Agefiph, et de la passation du sujet à une posture plus passive portée par les HR Business Partner, qui nécessite une initiative et une prise de contact personnelle de la part des salariés concernés, le premier postulat a été confirmé : Le sujet du handicap n’est effectivement plus une priorité pour l’entreprise depuis la fin de la Mission Handicap en 2015.

Deuxième partie : Une démarche d'intégration dans la politique handicap Technip France qui s'inscrit en porte-à-faux avec l'évolution du contexte social.

Maintenant que l'historique de la politique Handicap de Technip France a été retracé, ce second mouvement se penchera sur la vision que Technip France a portée sur le sujet jusqu'à la fin de la dernière Mission Handicap en 2015 : la société - dans le sens juridique du terme - s'inscrit-elle davantage dans une démarche d'intégration plutôt que d'inclusion des salariés en situation de handicap ? Après avoir explicité les termes d'intégration et d'inclusion, il nous sera donné d'analyser la démarche et le positionnement que Technip France a adoptés, avant d'étudier ce qu'il en est au sein de notre Société - dans le sens global du terme tel qu'il est défini dans le Larousse, soit tout "*milieu humain dans lequel quelqu'un vit, caractérisé par ses institutions, ses lois, ses règles.*"¹³

1) Technip France s'inscrit-elle majoritairement dans une démarche d'intégration ?

a) Une définition claire du modèle d'intégration comparé - et non opposé - au modèle d'inclusion :

Avant de pouvoir déterminer le positionnement de Technip France dans sa politique handicap, il est essentiel de pouvoir définir ce qu'est une approche centrée autour de l'intégration, et ce qui la différencie d'une approche inclusive, sans pour autant la mettre en opposition stricte avec celle-ci. Ainsi, Charles GARDOU, dans *La Société Inclusive, parlons-en !* définit l'objectif d'une approche d'intégration comme étant celle "*de faire entrer dans un ensemble, d'incorporer.*"¹⁴ Une notion inévitable au sein de toutes les entreprises, puisque l'intégration des nouveaux salariés est un sujet commun et que même l'anglicisme de "corporate" traduit l'idée d'incorporation. Plus précisément, Charles GARDOU indique que sur un modèle intégratif, "*il s'agit de procéder, comme on le dit en astronautique, à l'assemblage des différentes parties constitutives d'un système, en veillant à leur compatibilité et au bon fonctionnement de l'intégralité.*" Le plus grand défi de

¹³ Se référer au dictionnaire en ligne du Larousse, au terme "Société" : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soci%C3%A9t%C3%A9/73150>

¹⁴ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, "Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social", 2012, Editions Eres, p.36

l'intégration relève donc de pouvoir donner une cohérence à l'ensemble, en effectuant un rapprochement des différentes parties et des différents partis qui constituent l'entreprise. Pour prendre un exemple concret décorrélé du sujet du handicap et commun à l'ensemble des entreprises, les politiques de rémunération sont au coeur d'une approche intégrative puisqu'elles prennent nécessairement en compte les rémunérations préexistantes au sein de la société, qu'elles mettent en lien avec les propositions de rémunération des nouveaux entrants. Le coeur même de leur fonction est de savoir faire jouer une proposition de rémunération attractive auprès des potentiels nouveaux embauchés, tout en s'assurant de rester dans le cadre déjà instauré des grilles de rémunération internes, afin de s'assurer de la cohérence de la rémunération du nouvel entrant avec celles des salariés déjà en poste, non seulement à l'entrée du collaborateur en entreprise mais également dans ses perspectives d'évolution de carrière par rapport à celles de ses collègues. Une approche d'intégration repose ainsi fortement sur une structure initiale déjà établie, composée d'un ensemble de systèmes internes, de modes de fonctionnements et d'organisations, de culture et de valeurs d'entreprise.

Mais cela implique également, selon Charles GARDOU, qu'un "*élément extérieur, mis dedans, [soit] appelé à s'ajuster [au] système préexistant.*" Le système est déjà fixé, il n'est que difficilement adaptable au contact d'un élément externe pour différentes raisons : la taille de la société peut en être une raison principale, puisqu'elle tend alors à instaurer des processus d'intégration plus ou moins flexibles. "*Ce qui est ici premier est l'adaptation de la personne : si elle espère s'intégrer, elle doit, d'une manière assez proche de l'assimilation, se transformer, se normaliser, s'adapter ou se réadapter.*" Ces transformations imposées par la structure préexistante qu'implique un système intégratif peuvent expliquer d'où provient l'image omniprésente dans la littérature et les médias d'un salarié que l'entreprise arrache de son individualité et dénature de par le fonctionnement interne qu'elle lui impose, tel qu'elle peut se retrouver dans le film de Chaplin, *Les Temps Modernes*. Parce que le salarié est amené à se transformer, il existe toujours un danger pour celui-ci, car il peut être amené à se conformer au cadre de l'entreprise dans une perspective d'intégration : il prend le risque de se faire absorber par le tout de la société et de devenir le rouage d'une "*machine infernale*" - pour reprendre le titre de l'ouvrage de Jean Cocteau. Dans l'imaginaire collectif, le modèle intégratif peut se retrouver à porter une connotation inquiétante, voire menaçante, du fait qu'il impose un système préétabli à tout élément externe qui entre en contact avec celui-ci.

Cependant, il est important de noter que le modèle intégratif en tant que tel ne porte pas de valeur morale. Il se distingue du modèle inclusif, mais Charles GARDOU précise bien dans son ouvrage¹⁵ qu'il faut faire attention "*aux dérivés du terme intégration*". Pour chacun de ces deux

¹⁵ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !, "Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social"*, 2012, Editions Eres, p.36

modèles, qu'il expose et définit, l'un "ne se réduit pas au cliché qu'il devient lorsqu'on se contente de l'opposer, sans le justifier" à l'autre.

Par contraste au modèle intégratif, Charles GARDOU définit une organisation sociale comme inclusive "lorsqu'elle module son fonctionnement, se flexibilise pour offrir, au sein de l'ensemble commun, un "chez soi pour tous"¹⁶. Sans neutraliser les besoins, désirs ou destins singuliers et les résorber dans le tout." Pour pouvoir prétendre à une organisation inclusive, la société - qu'elle soit entreprise ou Société dans le sens premier du terme - se doit d'être "assorti[e], dans tous les secteurs et tout au long de la vie, d'accompagnements et de médiations compensatoires, de modalités de suppléance ou de contournement. En bref, toute une gamme d'accommodements et de modalités de suppléance pour garantir l'accessibilité des dispositifs, ressources et services collectifs." Comme pour le modèle intégratif, pour prendre un exemple qui ne soit pas en lien direct avec le sujet du handicap, on parle d'écriture inclusive lorsque celle-ci présente, dans sa grammaire, son lexique, sa sémantique, toute une gamme discursive qui permet à chacun, homme comme femme, de pouvoir se retrouver dans le langage. Il est cependant important de noter que l'écriture inclusive s'inscrit dans le paradigme de la binarité des genres, ce qui peut également lui être contestée, alors qu'elle fait déjà par ailleurs l'objet de nombreuses polémiques, tenant notamment au fait que le masculin dans la langue française est également un pronom neutre - ce qui, selon le gouvernement actuel, neutralise sa nécessité. Dans tous les cas, en partant de la définition qu'en donne Charles GARDOU dans son ouvrage, "une société inclusive n'est pas de l'ordre d'une nécessité liée au seul handicap : elle relève d'un investissement global. Ce qui prime est l'action sur le contexte pour le rendre propice à tous, afin de signifier concrètement à chaque membre de la société : Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social."¹⁷ L'inclusion se fait pour tous, elle prend en compte l'ensemble de la diversité sociale et organisationnelle. Elle "traduit clairement un double refus" : tout d'abord, le refus qu'une catégorie définie de personnes - dans l'ouvrage de Charles GARDOU, les personnes "non-handicapées" par exemple - se penserait "propriétaires, pour en faire leurs privilèges ou leurs plaisirs exclusifs, selon les mots de Montesquieu ou de Rousseau". Et d'autre part, "le refus de la mise à l'écart, dans des ailleurs improbables, de ceux que l'on juge gênants, étrangers, incompatibles." Car dans le cadre d'une société inclusive, en raison de l'absence d'une norme prédéfinie, il n'y a pas d'éléments mis à l'écart du reste. Il n'y a pas de privilèges pour certains partis, tout comme il n'y a pas d'ostracisation pour d'autres. Pas de "nous" contre "eux".

¹⁶ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, "Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social", 2012, Editions Eres, p.37

¹⁷ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, "Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social", 2012, Editions Eres, p.38

Charles Gardou dégage cinq axes majeurs¹⁸ qui permettent d'établir une société inclusive : Le premier qu'il nous a déjà été donné d'évoquer plus haut, "*Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social*". Le second axe affirme que "*l'exclusivité de la norme, c'est personne et [que] la diversité, c'est tout le monde.*" Le troisième axe rappelle qu'il n'y a "*ni vie minuscule ni vie majuscule*", ce qui jusque-là traduisent l'idée d'une société non-normative. Le quatrième axe touche à un autre sujet : "*Vivre sans exister est la plus cruelle des exclusions*". Cet axe aborde un problème de fond que constitue la reconnaissance et, pour aller plus loin encore, la prise en compte de la différence de toute son intégralité et toute son intégrité. Le cinquième axe, lui, touche au principe fondamental des droits de l'homme : "*tout être humain est né pour l'équité et la liberté*". Il est important de garder ces cinq axes en tête, car certains reviendront au cours de ce mémoire.

Il est également important de noter qu'une société (petite ou grande) peut tout à fait porter à la fois des éléments intégratifs et des éléments inclusifs en son sein. Comme le précise Charles GARDOU, "*les deux optiques se distinguent*" sans s'opposer. Une entreprise peut pencher davantage vers l'un des deux modèles définis ci-dessus, sans pour autant s'y inscrire strictement et définitivement : elle peut regrouper, et elle regroupe souvent un peu des deux au sein de ses modalités organisationnelles et fonctionnelles. Dès que l'entreprise possède une identité et des valeurs portées par l'ensemble du corps des effectifs, elle aura peut-être tendance à s'inscrire sur un modèle d'intégration sur ce point précis, car la culture d'entreprise imprègne si bien le fonctionnement interne de l'entreprise qu'un nouvel entrant se doit d'adhérer aux valeurs du groupe. Cependant, dès lors qu'une entreprise fait face à une large diversité de profils, peu importe la diversité concernée, elle pencherait à repenser son système et y instaurer une flexibilité initiale, afin que chaque salarié puisse y trouver son compte et s'approprier son expérience professionnelle au sein de sa structure. Dans le cas de Technip France, qui a toujours travaillé au contact d'un grand nombre de nationalités différentes à l'échelle du globe, l'internationalisation et le multiculturalisme est si prégnant dans l'entreprise que celle-ci se doit de proposer des fonctionnements généraux et des procédures adaptées à tous, avec par exemple l'accessibilité de tous les contenus de formation et toutes les offres de recrutement en trois langues au minimum (français, anglais, espagnol), etc.

b) Les actions menées au sein de Technip France s'inscrivent-elles dans une perspective d'intégration ou d'inclusion ?

En partant des deux définitions données par Charles GARDOU sur la société d'intégration et la société d'inclusion, une analyse des différentes actions menées par Technip France au sein des Missions Handicap, accompagnée d'une étude de l'approche du sujet après 2015, permettra

¹⁸ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, "Prologue", 2012, Editions Eres, p.14

de dégager la démarche majoritaire de l'entreprise, que le postulat initial tend à rapprocher de l'intégration.

Dans le fonctionnement organisationnel même de la Mission Handicap, tout comme le fonctionnement organisationnel post-Mission Handicap, le constat est évident : la politique handicap s'attend à ce que le salarié se manifeste afin de pouvoir pourvoir à ses besoins. C'est à partir de la demande du salarié concerné que la Mission Handicap - ou les HR Business Partners par la suite - propose son accompagnement. Cela signifie que le salarié qui se sent pris à parti par le sujet doit entrer dans une démarche proactive pour pouvoir bénéficier d'un accompagnement personnalisé. Ce mode de fonctionnement traduit peut-être une forme de prise en compte de l'individualité de chaque demande et d'une certaine autonomie du collaborateur, mais cela suppose également que celui-ci fasse un premier pas vers la RH - à laquelle la Mission Handicap était de toute manière rattachée. Ce système prend le risque de n'être à l'écoute que d'un besoin urgent du salarié, ou alors nécessaire à sa bonne prise de poste ou de fonction. Les salariés en situation de handicap qui ne rencontrent pas de difficultés au quotidien ou alors seulement des difficultés sporadiques qu'ils peuvent résoudre en mettant en place de façon personnelle des modes de fonctionnement compensatoires ne sont pas encouragés de manière systémique à se manifester auprès de la RH. Un tel système de traitement des demandes traduit une approche très spécifique de la part de la Mission Handicap et de la RH, qui saisissent le sujet du handicap comme une résolution d'un problème individuel sur un poste spécifique, dans un cadre spécifique. Cette approche relève de l'intégration plus que de l'inclusion car cela suppose par ailleurs une norme initiale déjà instaurée, celle d'un poste de travail ou d'un environnement de travail, d'un médium de formation etc. qui soit la même pour tous, calquée sur un poste adapté à une personne non-handicapée, jusqu'à ce qu'un besoin contraire à cette norme se manifeste.

Du côté de la communication déployée pour sensibiliser l'ensemble des effectifs de Technip France, mais aussi des événements et des ateliers organisés par la Mission Handicap, l'approche est plus complexe : en effet, beaucoup d'activités mises en place dans le cadre de l'accord Mission Handicap, ont activement cherché à mettre en avant un côté "vis ma vie", notamment au cours des Semaines du Handicap qui étaient organisées tous les ans entre 2013 et 2015. La Responsable Diversité et Développement Durable, Elisabeth T. a cité un dispositif de mise en situation de handicap lorsqu'il lui a été demandé de citer un exemple marquant d'activité organisée par la Mission Handicap : des salariés non-handicapés ont été invités à descendre ou à remonter du restaurant d'entreprise jusqu'à la cafétéria *"les yeux bandés, les autres avec des poids aux chevilles ou aux bras pour avoir du mal à avancer"*. Et à chaque fois, *"ça a été des découvertes pour les gens : "je me rendais pas compte". Vraiment, ça a été des prises de conscience très fortes."* De la même sorte, des saynètes de théâtre avaient été jouées afin de représenter des situations au travail auxquelles peuvent se confronter les salariés porteurs d'un

(ou de plusieurs) handicap(s) invisible(s). L'Assistante du Service Recrutement Anne-Marie B. s'en rappelle : *“Ce qui m’a marqué, c’est l’indifférence des gens vis-à-vis des handicaps invisibles. Comme ce n’est pas physique ou visible tout de suite, comme c’est un handicap caché, les gens ne comprennent pas. J’ai été extrêmement sensibilisée, j’ai été très émue.”* Ces dispositifs de “vis ma vie” permettent d’instaurer une connexion empathique des salariés non-porteurs de handicap avec les salariés qui le sont. Cependant, s’ils parviennent à toucher à la compassion et la compréhension de ce qu’est une situation de handicap, s’ils parviennent effectivement à sensibiliser l’ensemble des collaborateurs sur la question, ils proposent une définition des personnes en situation de handicap uniquement rattachée à leurs handicaps, sans forcément tracer de lien avec ce qui font d’elles des individus dont la singularité est propre à elle-même. Ces dispositifs sont un premier stade pour permettre aux personnes de parler de leur handicap sans tabou, qu’elles soient de l’entreprise ou en-dehors de l’entreprise - comme par exemple, les familles qui venaient rendre visite à Technip France lors de la Journée ELA - mais il n’y avait pas de corrélation faite avec, par exemple, le parcours de carrière et les réussites professionnelles du salarié en situation de handicap, ou tout autre trait pouvant se rattacher à son identité autre que ce trait spécifique - notamment son identité dans le cadre de l’entreprise (son poste, sa fonction, ses missions, etc.) Cette approche peut se rattacher à la notion première de décentrement en anthropologie telle qu’elle se définissait historiquement, et qui consiste à découvrir et rencontrer l’Autre, à poser un regard observateur et analytique sur un peuple considéré comme singulier, lointain, inaccessible, voire primitif, mais dans tous les cas représenté comme fondamentalement différent de soi. Ce décentrement suscite tout d’abord un rapport d’étonnement, qui une fois dépassé, produit paradoxalement un effet de miroir sur l’anthropologue, qui se reconnaît au travers des rites et coutumes propres au peuple étudié. Ce paradoxe du décentrement est relevé par Paul Ricoeur¹⁹ : *“Le décentrement de perspective”*, qui se fait tout d’abord *“du moi au toi”* avant de passer *“au nous”* est *“tout à la fois ce que je désire et ce que je crains, ce qui me complète et ce qui m’oblige.”* Placer un Autre face à soi est à la fois un fort vecteur d’empathie qui est en mesure de souligner les ressemblances entre les individus. Malgré tout, cela trace une frontière nette entre ce qui caractérise le Moi et Autrui.

Or, pour reprendre les termes de Charles GARDOU, toujours dans son ouvrage *La Société Inclusive, parlons-en !*²⁰ : *“mettre dedans ne suffit pas. Autorise-t-on chacun à apporter sa contribution à la vie sociale, culturelle et communautaire ? Favorise-t-on l’éclosion et le déploiement de ses potentiels ?”* Pour reprendre En 2009, il y a donc près de dix ans, le groupe Areva (aujourd’hui Orano) a été récompensé lors des trophées Junior de l’ANDRH par le prix «

¹⁹ Paul Ricoeur, *Philosophie de la volonté*, 1949, p.122

²⁰ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, “Nul n’a l’exclusivité du patrimoine humain et social”, 2012, Editions Eres, p.37

coup de cœur » pour un dispositif qu'ils ont mis en place en interne²¹ : L'entreprise a en effet publié un livret nommé *Paroles de salarié*. 44 de leurs collaborateurs en situation de handicap ont pu partager leurs histoires personnelles, mais aussi et surtout, leurs difficultés et leurs réussites professionnelles. Leurs témoignages ont été diffusés à l'ensemble des salariés du groupe. Cette approche va au-delà d'une sensibilisation sur le sujet du handicap : il démontre la volonté d'Areva de mettre en valeur des parcours réussis, des potentiels déployés, des talents qui ont pu éclore dans un environnement de travail favorable. Selon le DRH de l'époque, ce livret a permis « *de rencontrer la différence, s'en enrichir et comprendre la place de chacun comme maillon de progrès pour l'ensemble du groupe* ». Au-delà de la compréhension, c'est une vision fédératrice et inclusive qu'Areva a pu proposer avec ce dispositif.

Au vu des diverses actions qui ont pu être menées sur Technip France au cours de la Mission Handicap et au-delà, il est donc bien à noter que la société s'est, jusque-là, davantage inscrite dans une approche d'intégration des personnes en situation de handicap plutôt que d'inclusion, car le sujet du handicap est davantage saisi sous un prisme individuel, avec des demandes des collaborateurs concernés qui sont remontées vers le service RH. Les salariés sont accueillis tels qu'ils sont et en respect de leurs différences par l'entreprise, mais ils doivent malgré tout initier le premier pas afin qu'il y ait une reconnaissance de leur statut différenciant. L'approche n'est pas structurelle. Or, comme l'indique Charles GARDOU dans le chapitre dédié au quatrième pilier d'une société inclusive, « *Vivre sans exister est la plus cruelle des exclusions* »²² : « *exister, c'est savoir ce qu'on vaut, ce qu'on peut, ce qu'on doit* ». Laisser les salariés remonter leurs besoins immédiats voire urgents sur leurs situations de handicap, sans systématiser une demande - ce qui pourrait représenter un premier pas réalisé par l'entreprise vers l'ensemble des collaborateurs - c'est prendre le risque de laisser aux personnes en situation de handicap « *un sentiment d'extranéité* », une « *impression d'appartenir et de ne pas appartenir* », de se trouver « *en situation liminale* ». C'est faire en sorte que les gestionnaires des ressources humaines « *les prennent en charge sans les prendre en compte comme sujets et acteurs (...)* », car leurs demandes sont traitées comme une problématique à résoudre, lorsqu'une approche systémique pourrait d'emblée en faire une question formelle posée d'emblée par l'entreprise, dans une démarche proactive de la part de celle-ci.

En revanche, il est important de noter que durant la Mission Handicap de 2013 à 2015, certaines actions menées démontrent qu'il y a déjà une volonté de s'inscrire, à plus long terme, sur une démarche inclusive. Certaines actions spécifiques relevaient déjà d'une telle perspective. Par

²¹ Article rédigée par Leila Ben Moussa du CIFFOP le 19 février 2009 sur le site de Choose My Company (société fondatrice de Happy Trainees) : <https://choosemycompany.com/blog/areva-paroles-de-salaries-ou-sensibilisation-au-handicap/>

²² Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, « *Vivre sans exister est la plus cruelle des exclusions* », p.88, Editions Eres, 2012

exemple, une brochure nommée “Mieux Vivre Ensemble” a été communiquée par Technip France à l’ensemble de ses salariés, sans distinction, afin de leur fournir des informations pratiques sur la RQTH.²³ Celle-ci a été distribuée par courrier à tous les collaborateurs, en même temps que la transmission de leur fiche de paie. Dans cette action, Technip France s’est positionnée dans une démarche d’inclusion, en partant de l’idée que le sujet du handicap peut concerner tout le monde - et ce d’autant plus que “80% des handicaps arrivent pendant la vie, ne sont pas innés, personne n’est à l’abri”, comme le rappelle la Responsable de la Diversité Elisabeth T. lors de son entretien.

Mais surtout, au-delà de 2015, le projet d’accord montre le déplacement de vision que Technip France avait déjà commencé à amorcer : les différents axes du projet du second accord indiquent une prise de conscience des limites qu’avait atteint le premier accord, avec notamment la volonté de systématiser la prise en main du sujet. Ils s’inscrivent dans une volonté de dépasser le stade de l’intégration. Une démarche initiale intégrative a sans doute été institutrice et conséquente pour l’entreprise, cela lui ayant permis d’entrer dans une première approche du sujet du handicap, avec une sensibilisation plus proche de la prise de conscience, afin d’initier leurs effectifs aux enjeux et à la prise en main du sujet. Mais dans le cadre du second accord qui n’a pas été renouvelé avec l’Agefiph, c’est bien une approche d’inclusion qui semble être mise en avant, avec un “*investissement global*” propre à toute société inclusive selon la définition de Charles GARDOU : les référents handicaps locaux n’étaient plus identifiés comme étant les seuls acteurs de la Mission Handicap, un ensemble de parties prenantes ont été définies dans le projet d’accord 2016-2018. Dans la même perspective, les films-témoignages de 3 minutes des salariés que le second accord souhaitait instaurer en interne avaient une visée profondément inclusive : celles-ci auraient été réalisées par les salariés de Technip France qui, en situation de handicap, auraient volontairement souhaité témoigner sur leurs parcours de carrière au sein de l’entreprise. Alors que l’approche précédente, entre 2013 et 2015, avait davantage associé des intervenants externes sur le sujet, il s’agissait ici de faire entendre les voix internes à la société et de montrer des exemples de réussites professionnelles. Cela aurait également été l’occasion pour le département RH de Technip France de montrer que les opportunités d’évolution sont ouvertes à tous les salariés, peu importe leur profil, ce qui apporte une valeur fédératrice au message que la Mission Handicap aurait pu porter : “chez Technip France, tout est possible”. Enfin, cela aurait pu démontrer que la Mission Handicap est efficace car elle a pu servir de tremplin interne pour des personnes aux profils diversifiés.

Si Technip France s’inscrit toujours, depuis 2015, dans une démarche d’intégration, on peut légitimement se demander si ce n’est pas plus en raison d’un manque de moyens, car instaurer une démarche inclusive nécessite des ressources à la fois humaines et financières qui,

²³ Cf Annexe 5 : Dépliant “Mieux Vivre Au Quotidien” sur la procédure de la RQTH, distribué à l’ensemble des effectifs Technip France par courrier avec leur fiche de paie.

depuis le refus de la reconduite d'un accord avec l'Agefiph par la DIRECCTE, n'étaient tout simplement plus disponibles dans le système organisationnel qui a été déployé après cela.

c) La façon dont le sujet du Handicap est saisi de manière organisationnelle limite son impact réel et son poids au sein de l'entreprise :

Une partie de l'approche d'intégration de Technip France peut sans doute s'expliquer par la manière dont la politique Handicap a été déployée lors de la Mission Handicap. En effet, pour pouvoir s'inscrire dans une démarche fortement inclusive, la structure doit pouvoir être en mesure d'assumer un "*investissement global*" tel que le définit Charles GARDOU, avec "*toute une gamme d'accommodements et de modalités de suppléance pour garantir l'accessibilité des dispositifs, ressources et services collectifs*"²⁴. Il est donc important d'étudier le mode d'organisation et le mode de fonctionnement de la Mission Handicap, afin de comprendre jusqu'où son impact réel pouvait aller.

Tout d'abord, Christine R. soulève d'ailleurs un point crucial qui donne ce qui semble être la plus forte contrainte de la Mission Handicap : "*Là où se pose une question, c'est l'investissement que conçoit l'entreprise sur un sujet comme celui-là, c'est à dire que ce soit totalement dépendant d'un budget donné par l'AGEFIPH...*" En effet, c'est en raison de son entière dépendance au budget de l'Agefiph que la Mission Handicap a été contrainte de s'achever après 2015. Dès lors que l'Agefiph a refusé de reconduire l'accord, plus aucune marge de manoeuvre n'était possible du côté de Technip France. La gestionnaire de la Mission Handicap était rémunérée sur la base de ce budget, et aucun réseau interne indépendant au système fourni par l'accord avec l'Agefiph n'a été mis en place durant les trois années de la Mission Handicap.

De plus, pendant toute la durée des deux Missions Handicap, le ou la gestionnaire Mission Handicap était la seule référence interne pour les salariés de l'entreprise, tout comme ils étaient la seule interface pour les différents services avec qui ils travaillaient. La Responsable de la Formation, Christine R. indique que tout "l'intérêt pour la personne qui s'occupait de la Mission Handicap" était justement "de s'appuyer sur les fonctions existantes." Des points de contact ont pu être identifiés pour tous les services susceptibles d'être sollicités sur le sujet, avec notamment une référente aux Achats Indirects, un point de contact au service IT / informatique, le médecin du travail pour le service médical, l'assistante sociale et la psychologue, mais également un référent par établissement (un référent à Lyon et un référent à Rueil-Malmaison qui faisaient un point

²⁴ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, "Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social", 2012, Editions Eres, p.36

régulier avec la gestionnaire Mission Handicap Paris entre 2013 et 2015. C'était un poste qui était connecté à l'ensemble des services nécessaires pour répondre aux besoins et aux demandes des salariés concernés. Il servait de pont ou d'articulation entre les différents services, et traitait les demandes des salariés qui lui parvenaient au travers de la boîte mail Mission Handicap (missionhandicap@technip.com) que seul ce poste gérait, afin de pouvoir transmettre les demandes aux bons interlocuteurs selon les besoins spécifiques des salariés. Mais le fait d'avoir un seul salarié dédié au sujet, et non pas une équipe à part entière, pourrait potentiellement entraver la marge de manoeuvre de Technip France sur le sujet du handicap. Une seule personne ne supporte évidemment pas la même charge de travail qu'une équipe complète. Il semble par ailleurs que Constance D., lorsqu'elle était gestionnaire de la Mission Handicap chez Technip, soit allée voir Christine R. pour l'informer de sa volonté de travailler sur des demandes de formation, mais que cela ne s'est jamais concrétisé : *“Pour être très transparente, je n'ai jamais eu véritablement de demandes très explicites en formation. Elle est venue par moments me dire qu'il faut qu'on travaille sur des demandes de formation, mais il n'y a pas eu de suite.”*

De même, les trois différents gestionnaires de la Mission Handicap se sont succédés historiquement, sans qu'il n'y ait de passation : le premier gestionnaire Mission Handicap pour la convention avec l'Agefiph, de 2010 à 2013, Patrick D. est parti à la retraite en 2013, à l'arrivée d'Elisabeth T. sur le poste de Responsable Diversité et Développement Durable. Constance D. arrive également en 2013 sur le poste de gestionnaire Mission Handicap : aucune passation n'a pu être réalisée avant le départ de Patrick D. Par la suite, et ce dont a pu confirmer l'Assistante du Service Recrutement Anne-Marie B. au cours de son entretien, la gestionnaire Mission Handicap Constance D. quitte la société avant l'arrivée d'une succession. Après ça, la Responsable Formation Christine R. témoigne : *“Le poste a été repris quelques mois par Sophie C, une ancienne HR Business Partner, qui s'est retrouvée pendant quelques mois à porter ce poste”* avant de quitter l'entreprise également. Après elle, la Mission Handicap prenant fin et n'ayant pas été renouvelée suite au refus de l'Agefiph, il n'y a plus de gestionnaire Mission Handicap et le sujet est repris par les HR Business Partners tel qu'il a pu être développé plus en amont dans le mémoire.

Enfin, la Mission Handicap était rattachée au service des Ressources Humaines, ce qui a isolé la politique Handicap de la stratégie globale de l'entreprise. Selon Christine R., *“il ne faut pas que [ce sujet] reste porté par la RH - or c'est souvent le cas - il faut que ce soit une véritable politique d'entreprise.”* Or le service des Ressources Humaines n'est souvent pas celui qui possède le budget le plus conséquent, ni le plus de marge de manoeuvre au sein d'une entreprise... Pour que le sujet soit réellement impactant, il doit être, au moins dans une certaine mesure, portée de manière proactive par le management et le top management. Elisabeth T. qui travaillait en interface avec la Direction Générale sur le sujet du handicap confirme avoir été le

relais des actions de la Missions Handicap auprès de la direction. Cependant, bien que *“la Direction [ait] toujours participé volontiers aux événements qu’on a créé”*, Mais au-delà de l’accord et de la confiance que celle-ci accordait à Elisabeth T., elle semble davantage se placer en posture de réception des actions mises en place par la Responsable de la Diversité et du Développement Durable, sans inscrire la politique Handicap dans une stratégie qu’elle porterait exclusivement. Elisabeth précise ainsi que *“l’objectif était de montrer que la Direction est aussi concernée par le sujet”*. Pour que la Direction puisse s’emparer du sujet et être force de proposition, il fallait déjà pouvoir lui montrer qu’elle était tout aussi impliquée que l’ensemble des effectifs, et qu’elle avait son rôle à jouer là-dessus. Mais ce n’était pas un acquis de base.

Un fait notable a pu donner matière à réflexion : au cours des différents entretiens que j’ai pu mener, la question a été soumise aux intervenantes afin de savoir si elles considèrent que Technip France possède plutôt une démarche d’intégration, ou alors plutôt une démarche d’inclusion vis-à-vis des personnes en situation de handicap. Elles ont toutes répondu *“inclusion”* une fois qu’elles ont pris le temps de réfléchir à la question. Serait-ce parce qu’elles sont toutes issues du service RH (à l’exception de l’infirmière du service médical), parce qu’elles n’ont pas entièrement saisies la différenciation qui existe entre intégration et inclusion, parce que cela ne leur a pas été suffisamment bien explicité en amont de l’entretien, ou bien parce que le contexte social a changé et valorise de plus en plus une démarche inclusive ?

Il est important de partir de la vision que porte le gouvernement sur le sujet du handicap au travers des législations, car la prise en charge du sujet par les lois renvoie une ou plusieurs représentations associées au handicap. Or ces représentations politiques et légales impactent le prisme social et sociétal par lequel le handicap est perçu et saisi. Dans une vision plus pessimiste, il est possible de rapprocher ces représentations à *l’habitus* bourdieusienne, car en renvoyant à la production d’une *“histoire collective que sont les structures objectives (e. g. de la langue, de l’économie, etc.)”*, et que sont également la politique et la législation, ces représentations engendrent des *“dispositions durables, dans tous les organismes (que l’on peut, si l’on veut, appeler individus) durablement soumis aux mêmes conditionnements”*.²⁵ En portant un regard spécifique sur le sujet du handicap dont il est difficile de s’extraire, ces représentations et ces conceptions du sujet du handicap entraînent inévitablement des répercussions sur la manière dont le sujet sera traité plus généralement au sein de toutes les structures sociales - y compris les entreprises - et dans la perception également qu’en auront les individus en tant que tels.

²⁵ Pierre Bourdieu, *Esquisse d’une théorie de la pratique*, 1972, p.282.

2) L'évolution du positionnement sociétal sur le sujet du Handicap s'oriente vers une démarche inclusive :

- a) La politique globale en France, qui se centrait autour de l'intégration des personnes handicapées, passe au fil des lois à un positionnement plus inclusif :

L'adoption au 1er août 2018 de la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" par l'Assemblée Nationale montre par lui-même que le sujet du handicap n'est plus traité de la même façon que lors de la promulgation de la loi de 2005. En effet, celle de 2005 était entièrement dédiée au sujet du handicap, comme peut en attester son nom : celle-ci a été instaurée "pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées". Cette terminologie relève un positionnement d'intégration plutôt que d'inclusion, car le sujet du handicap, qui est traité à l'écart des autres sujets sociaux et sociétaux. Une séparation nette entre ces sujets - soit l'ensemble des "personnes handicapées" désigné par la loi - et les autres est mise en avant dans la manière dont la législation s'est saisie du sujet du handicap en 2005. Charles GARDOU parle dans son ouvrage de cette tendance à "*rassembler les personnes en situation de handicap dans une catégorie abstraite*" : employer le terme de "personnes handicapées", selon lui, se rapproche d'une "*uniformisation et [d'un] anonymat générique*" qui finit par donner une "*vision abstraite et quantitative*" du sujet donné. En effet, employé au pluriel et sans apporter de nuances, le terme de "personnes handicapées" désigne un ensemble d'individus dont l'individualité a été effacée, ce qui, en raison même de son aspect généralisant, finit par ne désigner plus personne. Telles sont les conséquences de "*la catégorisation et l'indexation, à l'aune desquelles la singularité s'efface*"²⁶. Or dans la nouvelle loi adoptée en août 2018, "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" ne désigne pas une catégorie spécifique de personnes. Elle désigne tout le monde, sans réaliser de distinction. Le volet concernant le sujet du handicap, bien que conséquent, ne place pas les "travailleurs handicapés" à l'écart des autres thématiques abordées²⁷. Ce volet ouvre d'ailleurs le Premier Chapitre du Titre III de la loi, qui se nomme "Favoriser l'entreprise inclusive". Cela démontre un vrai changement de paradigme dans la considération et dans le traitement du sujet du Handicap, d'un point de vue législatif : celui-ci n'est plus seulement un sujet nécessaire à développer, c'est un sujet qui fait partie du tout que représente "l'entreprise inclusive". La singularité des personnes en situation de handicap n'est plus détachée d'une norme et sujette à

²⁶ Charles GARDOU, *La société inclusive, parlons-en!*, "L'exclusivité de la norme, c'est personne ; la diversité, c'est tout le monde", p.50, Editions Erès

²⁷ Sur le site de Legifrance.gouv : LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel : Titre III : DISPOSITIONS RELATIVES A L'EMPLOI / Chapitre 1er : Favoriser l'entreprise inclusive / Section 1 : Simplifier l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés

une loi séparée de celle-ci. Il s'agit au contraire d'un "*singulier pluriel*"²⁸, pour reprendre le nom de l'ouvrage philosophique de Jean-Luc NANCY : une singularité parmi toutes les autres qui ne s'oppose pas aux autres, mais qui existe avec, au sein d'une même structure et du même cadre légal. La Ministre du Travail Murielle Pénicaud emploie d'ailleurs explicitement le terme "inclusif" au cours d'un entretien que celle-ci a mené en août avec Handirect, un média spécialisé sur le sujet depuis 1997²⁹. Dès l'ouverture de l'entretien, elle précise que "*l'ambition de la loi est d'aller vers une entreprise inclusive qui permette aux personnes en situation de handicap d'être pleinement intégrées et de contribuer à la réussite de l'entreprise par leur engagement et leurs talents.*" En adressant dans le discours même que les personnes sont "*en situation*" de handicap, et non plus "handicapées", la catégorisation ne se fait plus de la même sorte : il y a une reconnaissance de l'aspect transitoire que peut représenter le handicap. Cette contextualisation liée à la situation de travail dans laquelle se trouve la personne concernée. Comme l'indique la Responsable Diversité de Technip France, Elisabeth T. : "*un handicap peut être un handicap dans cette situation, mais dans d'autres être complètement gommée et ne pas être un handicap*". Les travaux menés par Sandrine Chassagnard-Pinet, professeure de droit privé, et Amélie Gonzalez, doctorante en droit privé à l'Université de Lille Droit et Santé, dans leur ouvrage *Compensation du handicap et inclusion sociale* publiée en avril 2017, illustrent bien ce changement de paradigme³⁰ : "*le champ d'action des politiques publiques en matière de handicap s'est élargi : celles-ci n'ont plus seulement un objet individuel mais recouvrent une dimension collective.*" Le handicap n'est désormais plus un sujet isolé qu'il est possible de traiter à l'écart des autres, il a pleinement sa place au sein d'une politique globale qui est capable de le prendre en compte dans ses mesures.

De la même sorte, une évolution peut également être constatée dans la composition même du gouvernement, et plus précisément du rattachement du ou de la Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées. En effet, avant le 17 mai 2017 et le changement de gouvernement, la Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées (qui portait, par ailleurs, le titre supplémentaire de Secrétaire d'État chargée des Personnes handicapées **et de la Lutte contre l'exclusion**) était rattachée au Ministre des Affaires sociales et de la Santé. Cette organisation gouvernementale indique un certain positionnement sur le sujet, à savoir que le handicap relève avant tout d'une situation médico-sociale, d'une affaire de type santé-sanitaire. Les personnes en situation de handicap sont d'abord considérées comme les objets d'une prise en charge médicale nécessaire. Elles sont définies par leur handicap et les mesures, les adaptations, les soins qui doivent être réalisées afin de faire en sorte de ramener les situations de handicap à une norme

²⁸ Jean-Luc Nancy, *Être singulier pluriel*, 1996, Editions Galilée

²⁹ Handirect - Entretien du 6 août 2018 avec Murielle Pénicaud, Ministre du Travail : <https://www.handirect.fr/loi-travail-et-handicap/>

³⁰ Sandrine Chassagnard-Pinet & Amélie Gonzalez, *Compensation du handicap et inclusion sociale: les apports d'une conception sociale du handicap*, 2017, Mare et Martin Editions, p.111-126

“compensatrice” et s’assurer que ces personnes “handicapées” puissent être considérées comme des personnes “non-handicapées”. Or, pour reprendre les termes employés par Charles GARDOU, une société inclusive s’inscrirait au contraire dans la volonté de *“refus de la mise à l’écart, dans des ailleurs improbables, de ceux que l’on juge gênants, étrangers, incompatibles.”* Et traiter le handicap uniquement comme une affaire médicale à résoudre, c’est tendre à une vision qui souhaite effacer le handicap.

Cependant, depuis le milieu de l’année 2017, la Secrétaire d’État chargée des Personnes handicapées est directement rattachée au Premier Ministre et a pu travailler en coordination étroite avec la Ministre du Travail sur la loi promulguée en août 2018. Sandrine Chassagnard-Pinet et Amélie Gonzalez le précisent dans leurs travaux : *“l’approche médicale du handicap, qui a un temps prévalu, a été remise en cause au profit d’une conception sociale”* où le handicap ne relève plus seulement de la santé, physique ou mentale, des personnes concernées, mais que ce sont également *“les facteurs environnementaux qui sont identifiés comme générateurs d’obstacles à la pleine participation sociale de l’individu.”* Au fil des législations, le handicap n’est plus considéré comme un sujet sanitaire qui appelle à être résolu, mais il a été inscrit dans une vision globale qui l’inclut dans tous les sujets gouvernementaux : la Secrétaire d’Etat chargée des Personnes handicapées travaille au contact de chaque ministère afin de s’assurer que le sujet du handicap soit inclus dans tous les domaines. Ce positionnement inclusif a demandé à ce que le fonctionnement ministériel soit remanié, afin de faire place au sujet du handicap au sein de tous les ministères susceptibles de toucher à un aspect de la société.

b) Le positionnement économique de la France sur le sujet du handicap :

Historiquement, les entreprises en France ont tendance à saisir le sujet du handicap par le prisme des coûts qu’une politique avancée sur le sujet pourraient engager. Comme elles ne disposent pas toujours les moyens de mettre en place une structure inclusive et systématique, elles se tournent vers la résolution des demandes et des problématiques qui leur sont soumises au quotidien. Dans son témoignage, la Responsable de la Formation de Technip France, Christine R., déplore qu’il n’y ait souvent *“pas vraiment une réflexion en profondeur”*, pour tous les sujets s’apparentant à la diversité au sens large, comme par exemple *“l’insertion des jeunes en alternance, la gestion des seniors, l’égalité homme-femme surtout pour l’accès aux postes à responsabilité, les personnes porteuses de handicap...”* En prenant comme exemple le quota des jeunes en apprentissage, Christine a *“l’impression qu’on n’a pas une stratégie, qu’on est juste en réaction à des obligations”* légales. Selon elle, et notamment au niveau du top management, *“la notion de handicap n’est pas souvent valorisée”* dans les entreprises française, à moins de toucher à titre personnel les membres du comité de direction. La raison pour ce manque de prise de

position ? *“Dès l’instant où la seule clé d’intérêt pour l’entreprise, c’est l’argent, ça biaise largement la façon dont on peut mettre en place des actions.”* Christine R. porte un regard pessimiste sur le fonctionnement des entreprises et sur la manière dont elles s’emparent et s’approprient les obligations légales. Selon elle, s’il n’y a pas d’enjeu financier à la clé, les sociétés ne changeront pas dans leur mode de fonctionnement. Or, s’il y a un enjeu financier, comme une obligation d’emploi à remplir annuellement (comme c’est le cas pour les apprentis ou pour les salariés en situation de handicap), les entreprises ne s’engagent seulement que jusqu’à un certain stade, sans aller au-delà du stade purement fonctionnel qui leur permet de toucher aux financements ou de ne pas, au contraire, être pénalisées pour leurs manquements.

Cependant, même en partant d’une perspective purement financière, l’évolution de la vision portée sur le handicap France a également transformé les circuits économiques classiques. De plus en plus d’entreprises, et notamment des petites structures de type PME et startups prennent conscience que les personnes en situation de handicap font également partie des consommateurs qu’ils cherchent à atteindre au travers des services qu’ils sont en mesure de proposer. Avec environ 9,6 millions de personnes touchées par un ou des handicaps au sens large, à savoir : reconnues administrativement, déclarant avoir un problème de santé depuis au moins six mois, rencontrant des difficultés importantes dans leur activité quotidienne ou ayant eu un accident du travail dans l’année³¹, sur une démographie totale de 65 millions en France métropolitaine, les personnes en situation de handicap représentent près de 1/6 de la population en France. Une part non-négligeable qui représente une clientèle potentielle dans le circuit économique des entreprises de B to C. Pour les personnes en situation de handicap, de plus en plus de services sont proposées, et touchent notamment au domaine de l’innovation technologique. Ainsi, entre 2014 et 2017, la BpiFrance (banque publique d’investissement), organisme français de financement et de développement des entreprises, a accordé un montant d’aides à l’innovation d’un total de 47 millions d’euros aux entreprises françaises qui ont mis en place des services impactant directement, de par leur innovation, la vie des personnes en situation de handicap. Bien que toujours partiellement considérés comme étant un public de niche, les personnes en situation de handicap sont de plus en plus pris en compte dans le circuit économique comme étant des acheteurs et des consommateurs potentiels qu’il serait regrettable de négliger.

Mais au-delà des innovations qui se positionnent de plus en plus vers une prise en compte des personnes en situation de handicap sur le marché économique, et vers des produits développés spécialement pour ce public spécifique, des formations voient le jour afin d’encourager le développement des entrepreneurs en situation de handicap, les handipreneurs. L’ESG Management School a lancé « The Handipreneurs Project », un programme d’accompagnement

³¹ Enquête HID de l’INSEE de 2001

pour les créateurs d'entreprise en situation de handicap, en partenariat avec l'Union Professionnelle des Travailleurs Indépendants Handicapés (UPTIH). Les étudiants du master entrepreneuriat de l'ESG Management School accompagnent et conseillent ces entrepreneurs dans leurs démarches et leurs projets sur plusieurs mois. Plus de 2500 personnes en situation de handicap décident de fonder leur propre entreprise ou structure chaque année en France.³²

Au vu de la transformation du contexte économique qui prend davantage en compte les personnes en situation de handicap comme des acteurs économiques et comme des consommateurs à part entière, le sujet du handicap présentera peut-être, à terme, des opportunités qu'il serait essentielles à saisir par les entreprises, hors de ce système financier qui fonctionne encore sur la punition ou la récompense d'un organisme institutionnalisé sur les entreprises, et qui limite structurellement la prise en charge d'une politique handicap poussée à l'initiative par les sociétés.

Par ailleurs, le changement de prisme social qui traverse autant la législation que la structure gouvernementale, qui passe d'une perspective d'intégration à une vision beaucoup plus inclusive, pourrait également expliquer partiellement le refus de l'Agefiph de renouveler l'accord agréé Mission Handicap avec Technip France. La DIRECCTE a été claire sur le fait que l'embauche est obligatoire dans le plan d'actions de tout accord agréé, et que c'est la raison pour laquelle le dialogue a été rompu avec Technip : tant que la société ne proposait pas de plan de recrutement solide, un accord ne serait pas possible. Mais le décalage présent entre la vision de Technip France et celle du contexte social dans lequel vient directement s'inscrire la DIRECCTE n'a sans doute pas facilité la reprise de la discussion, d'autant plus que Technip France n'était plus en mesure de reprendre de Mission Handicap, d'un point de vue structurel, en ayant reposé tout son fonctionnement budgétaire sur le financement de l'Agefiph.

Au travers de l'analyse des démarches portées sur le sujet du Handicap chez Technip France jusqu'en 2015, une approche plus générale et plus systématique d'intégration des salariés en situation de handicap plutôt qu'une approche d'inclusion a été pu être confirmée, avec après 2015 une approche qui est restée fondamentalement la même : celle d'une réponse faite à une question à l'initiative du salarié, que l'entreprise place comme l'acteur individuel de son intégration. Une nuance est toutefois à apporter sur le second postulat, car Technip France ne s'inscrit pas uniquement dans une perspective intégrative : certaines démarches s'inscrivaient déjà dans une vision plus inclusive, et le plan élaboré du second accord non-validé par l'Agefiph continue en ce sens également. Le postulat qui inscrit l'entreprise en porte-à-faux avec l'évolution sociétale sur le sujet du handicap s'est également confirmée, au travers des positionnements successifs des lois

³² Agence Française des Entrepreneurs, vidéo de présentation de 3 handipreneurs en partenariat avec l'Agefiph : <https://www.afecreation.fr/cid152410/temoignage-de-trois-handipreneurs.html?&pid=328>

sur le sujet et qui ont progressivement cherché non pas à saisir le Handicap en tant que sujet mais bien à l'inclure au sein de constructions légales plus globales et applicables à l'ensemble du marché du travail.

Troisième partie : Une reprise d'une politique Handicap forte, au-delà d'une simple nécessité légale, présente des opportunités pour la valorisation de la marque-employeur Technip France.

Dans un contexte de reprise forte d'activités au sein de Technip France, qui a relancé un plan de recrutement conséquent, le sujet de la reprise d'une politique handicap a été de nouveau soulevé au sein des différentes structures qui avaient historiquement accueilli les Missions Handicap en 2010 et 2013. L'infirmière du service médical Caroline K. a indiqué, au cours de son entretien, que plusieurs interlocuteurs internes ont déjà été consultés sur le sujet, dont le service RH et le préventeur des risques-psycho-sociaux, déjà *“pour essayer de comprendre”* ce qui s'était passé historiquement : le service médical ayant été complètement restructuré entre 2017 et 2018, de nombreux éléments leur manquaient afin de saisir les problématiques historiques du sujet. Mais au delà de l'analyse portée sur les actions menées et la vision portée par Technip France sur le sujet, il nous sera donné d'étudier les opportunités qui, tout en accompagnant la remise à jour de la législation, pourraient permettre à Technip France de se positionner à la fois en interne et en externe comme porteur d'un message social fort et fédérateur.

1) Avec la reprise d'activités, quelles opportunités pour Technip France ?

- a) Les axes d'orientation majeurs que propose la loi “Pour la liberté de choisir son avenir professionnel” mettent en avant des pistes que Technip France est en mesure d'approfondir :

Afin de déterminer les opportunités majeures que la loi promulguée en août 2018 met en lumière, il est important de se pencher sur les grandes lignes du volet concernant le handicap en entreprise dans la loi dite Pénicaud et de dépasser l'aspect strictement restrictif que la législation aura une fois que celle-ci sera entrée en vigueur, pour pouvoir rattacher ces propositions principales à des pistes de réflexion vers lesquelles pourrait s'orienter la prochaine politique Handicap que Technip France serait en mesure de mettre en place.

Tout d'abord, l'obligation légale d'avoir un référent handicap a été instaurée dans toutes les entreprises de plus de 250 salariés. Ce référent sera chargé d'informer, d'orienter et d'accompagner les personnes en situation de handicap, mais aussi de faire le relais auprès de la

direction, des services concernés, des partenaires sociaux selon les demandes, et les besoins des personnes en situation de handicap. Le référent handicap rendra compte des plans d'actions et des résultats au comité social et économique et au management de l'entreprise. Reprendre ce que l'infirmière Caroline K. nommait une "cellule handicap" n'est plus seulement une priorité fonctionnelle pour permettre aux dossiers internes d'avancer plus vite : cela devient une nécessité légale, afin d'être conforme au droit du travail. Il devient donc urgent pour Technip France de repenser sa politique handicap et de son application prochaine. Cependant, il est à noter que les accords agréés seront désormais limités dans le temps : ceux-ci auront obligatoirement une durée de 3 ans et ne pourront être renouvelés qu'une seule fois, à la seule condition que l'entreprise ait produit des résultats conséquents, et ce afin d'inciter la société à atteindre le taux de 6% au bout d'une durée maximale de 6 ans. Bien que pour la Responsable Diversité et Développement Durable Elisabeth T., le renouvellement d'un accord agréé avec l'Agefiph est une évidence pour la reprise de la politique Handicap de Technip France, l'accord tel qu'il a été redéfini par la loi "Avenir Professionnel" n'est plus en mesure d'accorder autant de bénéfices pour l'entreprise qu'il a pu le faire sous sa forme précédente.

La loi "Avenir Professionnel" cherche en priorité à mettre en place de nouveaux leviers destinés à favoriser l'emploi direct des personnes en situation de handicap. L'obligation d'emploi de 6% de travailleurs en situation de handicap n'est applicable que sur les sociétés de plus de 20 salariés : ces 20 effectifs étaient, jusque-là, comptés par établissement et non pas par entreprise, ce qui avait pour conséquence de réduire le nombre total de sociétés concernées par le quota des 6%. Cette définition de "société de plus de 20 salariés" a désormais été modifiée afin de désigner non plus un établissement mais bien une entreprise, ce qui impose le quota des 6% à l'ensemble d'une société indépendamment de ses filiales (celles-ci n'atteignant peut-être pas toutes un effectif de 20 personnes), et ce qui, *in fine*, augmentera le nombre de postes de salariés en situation de handicap à pourvoir en emploi direct. Dans la même optique, le nombre de postes non-accessibles aux candidats en situation de handicap sera réduit, au travers d'une mise à jour de la liste des ECAP (emplois exigeant des conditions d'aptitude particulières) qui exclut parfois sans justification recevable les candidatures de personnes en situation de handicap. Selon Murielle Pénicaut³³, "*ces deux seules mesures peuvent à elles seules ouvrir 100 000 postes supplémentaires aux personnes en situation de handicap.*" Pour ce qui concerne les entrées en poste de jeunes diplômés, des référents handicap pour tous les CFA (Centre de Formation et d'Apprentissage) sont également mis en place au travers de cette loi, afin d'encourager l'accès à l'apprentissage aux jeunes en situation de handicap. Le contrat d'apprentissage présente statistiquement une bonne insertion dans un début de vie professionnelle : en 2018, 7 apprenti(e)s sur 10 trouvent un emploi à la sortie de leur cursus, alors qu'aujourd'hui seuls 1,2% de jeunes en situation de

³³ Handirect - Entretien du 6 août 2018 avec Murielle Pénicaut, Ministre du Travail : <https://www.handirect.fr/loi-travail-et-handicap/>

handicap bénéficient de ce type de formation. Pour pouvoir encourager les organismes de CFA à recevoir des étudiants en situation de handicap, ceux-ci percevront une aide supplémentaire pour chaque apprenti concerné. Au travers de ces trois mesures, qui favorisent les embauches directes des salariés en situation de handicap, la loi "Avenir Professionnel" cherche à limiter les politiques d'entreprise qui misent majoritairement sur l'emploi des entreprises du secteur adapté pour pallier au quota des 6% de travailleurs employés. Une mesure qui peut tout à fait accompagner la reprise d'activités de Technip France et la remise à niveau de son plan de recrutement externe, puisque le recrutement des contrats d'apprentissage reprend également depuis la fin d'année 2017 : sur les 2 sites de Paris, 8 apprentis ont été recrutés en 2017, et 16 sont entrés en poste pour la rentrée de septembre 2018.

Pour accompagner plus loin la favorisation des emplois directs, cette loi modifie également le modèle économique des Entreprises Adaptées (EA) pour pouvoir en faire des tremplins vers l'emploi "ordinaire" pour les salariés en situation de handicap : des parcours de 24 mois maximum de remise à l'emploi ont été fixés afin que les salariés puissent accéder plus systématiquement à un emploi en milieu ordinaire, après leur passage en EA. Le nombre de postes en EA doublera également, en passant de 40 000 à 80 000 places par an sur la durée du quinquennat, afin de favoriser une logique de flux des effectifs et de pousser les employés en EA à quitter leur poste après leur 24 mois maximum pour pouvoir entrer en entreprise "ordinaire". Enfin, alors qu'auparavant sur la DOETH, l'emploi d'Entreprises Adaptées (EA) ou d'ESAT (secteur protégé) pouvait prendre en compte 50% du quota des 6% de travailleurs handicapés, le quota de 6% ne pourra désormais plus être atteint que par de l'emploi direct, et la prestation ne permettra plus que des déductions fiscales. Cela n'implique pas de grand bouleversement pour la politique EA menée par Technip France jusqu'ici, puisqu'il n'y a plus de référent interne au service des Achats Indirects pour pouvoir rechercher des EA correspondant aux tâches qu'il est possible de confier à la prestation au sein de l'entreprise. Cependant, certains services font toujours appel à des sociétés de cette catégorie pour la prestation de certaines tâches, notamment le service Paie & Administration du personnel pour la mise sous pli des fiches de paie, ou bien le service Courrier, ce qui indique qu'un contact existe toujours avec certains partenaires EA historiques. Dans le cas de la relance d'une politique handicap, les Achats Indirects auraient à se ressaisir du sujet *from scratch*, à partir de l'historique de 2015 : cela pourrait paradoxalement faciliter la prise en compte de la nouvelle législation, car la procédure Achats Indirects pourrait directement prendre la fluidité nouvelle du fonctionnement des EA en compte, dès l'instauration et la systématisation de celle-ci.

Par ailleurs, à partir du 1er janvier 2020, le calcul de l'obligation d'emploi sera automatisé et il n'y aura plus qu'un seul interlocuteur pour le recouvrement de la contribution : l'Urssaf ou les

caisses de mutualité sociale agricole.³⁴ La collecte des données sera également plus simple et plus rapide grâce à la déclaration d'emploi des personnes handicapées dans la DSN (Déclaration Sociale Nominative), venant remplacer le système de la DOETH. Cette dernière était beaucoup plus complexe à l'analyse et beaucoup plus longue à traiter : 5 formulaires et une centaine de rubriques à compléter par l'entreprise, avec un calcul d'une obligation d'emploi et d'une contribution... Autrefois prise en charge par la Référente Mission Handicap Paris lors de la Mission Handicap menée par Technip en 2013, et aujourd'hui réalisée par l'administration du personnel, d'après le témoignage de la Responsable Diversité Elisabeth T., la simplification de la DOETH qui devient aujourd'hui la DSN permettra à la nouvelle politique handicap de Technip France de répartir différemment les rôles au sein des différents acteurs qu'elle impliquera.

Suivre le fil des obligations législatives, cependant, ne suffit pas à construire une politique Handicap pérenne. D'autres entreprises, également dans le secteur de l'énergie, ont pourtant réussi à s'emparer du sujet et à le développer sur la durée : nous étudierons donc le cas d'Orano, groupe anciennement nommé Areva, qui s'est positionné en 2007 et donc plus tôt que Technip France sur le sujet, et qui, malgré les difficultés économiques rencontrées sur ces dernières années - allant jusqu'à la refonte totale de sa marque-employeur - est parvenu à maintenir une politique handicap claire et alignée avec sa stratégie d'entreprise.

b) Etude de cas - Orano (ex-Areva), ou comment pérenniser une politique handicap au travers de sa structuration interne :

Pour la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées de 2008, la Responsable de la Mission Diversité chez Areva (aujourd'hui Oreno) Elisabeth Freund Cazaubon avait été interviewée par le média spécialisé dans l'actualité des ressources humaines, FocusRH, sur les actions mises en oeuvre par Areva dans le cadre d'un accord agréé qu'ils ont établi avec l'Agefiph pour la période recouvrant les années 2007-2009.³⁵ *“Nous organisons 130 actions sur nos différents sites. Nous menons des conférences débats avec des sportifs des jeux paralympiques, des expositions artistiques avec des oeuvres de personnes handicapées, du théâtre autour de ce thème, des démonstrations d'outils technologiques développés pour les personnes handicapées, des rencontres avec les entreprises du secteur protégé etc.”* Au niveau des activités en tant que telles, celles-ci ne se différencient pas strictement avec celles que la Mission Handicap de 2013 proposait chez Technip France, hormis l'écart des 5 années qui séparaient les actions menées par les deux

³⁴ Site du Ministère du Travail, “Handicap et emploi | les 5 mesures-clés”, article publié le 5 juin 2018 : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/handicap-et-emploi-les-5-mesures-clés>

³⁵ Article de FocusRH publié le 20 novembre 2008 : “Handicap : Areva s'engage à l'échelle du groupe” : <https://www.focusrh.com/strategie-rh/diversite/handicap-areva-s-engage-l-echelle-du-groupe-22072.html>

entreprises. Cependant, c'est dans le quantitatif qu'Areva se distingue. Pour pouvoir mener autant d'événements en une année, l'organisation s'est faite différemment en interne. Elisabeth Freund Cazaubon reste assez succincte sur le sujet : *“En termes d'organisation, la mission diversité représente le pôle d'expertise pour piloter le projet. Et au niveau local, nous avons des référents handicap.”* Ces propos suffisent pourtant à retranscrire un certain mode de fonctionnement : une équipe chargée de la Mission Diversité est en charge du projet, mais tout un réseau de *“référents handicap”* est activé au sein de toutes les structures locales d'Areva. Cela implique qu'une coordination et une communication très forte soit établie entre les établissements et l'équipe Mission Diversité, mais par ailleurs, cela laisse également de l'autonomie aux structures locales au travers de cette politique handicap participative. Ce que la Responsable Areva confirme en précisant que *“de plus en plus de collaborateurs s'impliquent et proposent de nombreuses idées”*. De plus, une certaine approche inclusive en découle également : le handicap n'est pas mis à l'écart dans le cadre d'une Mission Handicap, il est directement rattaché à la Diversité au sens large. Cette *“diversité”* est définie dans *La société inclusive, parlons-en !* de Charles GARDOU³⁶ comme *“l'infinie variété humaine”* qui reflète *“une humanité à la fois une et aussi diverse qu'il y a d'individus singuliers”*. Un terme qui, aujourd'hui chez Technip France, rattache également le handicap à la Responsable Diversité & Développement Durable...

L'objectif d'Areva en 2008, pour la fin de l'accord agréé prévu en 2009 ? *“Homogénéiser les pratiques au niveau local”*, ce qui semble effectivement en cohérence avec leur structure interne : les établissements ayant sans doute leurs propres référents internes, il s'agit alors de s'assurer que tous les établissements soient alignés avec la Mission Diversité qui pilote le plan d'actions. Mais il s'agit également, pour Areva, d' *“arriver à un processus de maintien dans l'emploi plus formalisé, avec des responsabilités bien définies pour les différents acteurs”* soit d'instaurer des procédures systémiques et bien identifier les rôles de toutes les parties prenantes impliquées. *“L'idée est de passer du fonctionnement en réseau à des équipes pluridisciplinaires où tous les acteurs (RH, managers, responsables achat etc.) seraient associés.”* Une vision que Technip France a également envisagé d'entamer au cours de l'élaboration de son projet de second accord avec l'Agefiph, en 2015.

De 2007 à 2008, Areva est passé d'un emploi de 2,79% à 2,93% de personnes en situation de handicap.

Pour la Semaine nationale du handicap en 2013, la Responsable Diversité et Egalité des Chances d'Areva du site de la Hague, Brigitte Briffod, témoigne pour son établissement, dans un article de Ouest-France³⁷ : *“Nous avons sur le site plus de 110 personnes en situation de handicap*

³⁶ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, “L'exclusivité de la norme, c'est personne ; la diversité, c'est tout le monde”, 2012, Editions Eres, p.43

³⁷ Article de Ouest-France paru le 22 novembre 2013, “Areva et le handicap : « Pas un slogan pour faire joli »” :

qu'il faut accompagner pendant trente ou quarante ans. (...) 90 % de ces personnes ne nécessitent pas d'aménagements de poste." En ces quelques termes, elle laisse entendre que la démarche locale du site de la Hague dépasse une réponse faite aux demandes de ses collaborateurs : comme la très grande majorité des salariés n'ont pas à demander un aménagement de leur environnement ou de leur poste de travail, il est possible d'envisager leurs actions comme essentiellement tournées vers une sensibilisation ou une communication plus informative, qui parvient à inciter à se déclarer en situation de handicap sans que ce soit lié à un besoin immédiat. Ce que Brigitte Briffod confirme, en affirmant que *"depuis 2011, vingt personnes par an font la reconnaissance de travail en situation de handicap."* Qu'est-ce qui peut amener les salariés à oser se déclarer ? Cette Responsable Diversité déclare qu'au sein de la Hague Areva, *"toute personne est vue comme une compétence qu'on doit développer sans différence."* Cette approche liée au développement du potentiel et de la reconnaissance des talents au sein de l'entreprise n'explique pas concrètement les actions que cet établissement d'Areva a pu mettre en place pour parvenir à un taux de RQTH aussi élevé. Mais cela suppose peut-être une culture d'établissement, ou bien une vision portée par l'ensemble du management et des effectifs qui s'inscrit à plus long terme au sein du site de la Hague.

Areva avait alors signé en un accord d'engagement de recrutement de 3,3 % de personnes en situation de handicap pour le périmètre France, et était arrivé en 2013 à un taux d'emploi de 4,57 % de personnes en situation de handicap, contre 4,31 % pour le site de la Hague.

Enfin, le 30 juillet 2018, le Directeur Diversité et Egalité des Chances d'Areva, Philippe Thurat, témoigne dans un article du Journal des Grandes Ecoles³⁸ que malgré les difficultés économiques que l'entreprise a rencontrées, et qui s'est soldée par la séparation d'Areva en deux entités distinctes en 2015, l'équipe Diversité a continué à oeuvrer pour la politique handicap du Groupe : *"Nous avons signé un accord d'un an pour ne pas reculer. En entreprise comme dans la société, le handicap, la mixité et la diversité en général sont des sujets sur lesquels il faut revenir jour après jour, sans rien lâcher, rien n'étant jamais gagné."* Si Areva a pu être en mesure de progresser malgré le contexte moins favorable, c'est qu'ils ont réussi à faire renouveler leurs accords quatre fois consécutivement : *"Engagés depuis 2006, nous avons signé 4 accords en 12 ans."* Difficile de dire, sans immersion dans l'entreprise, quels étaient les axes prioritaires qu'ils ont pu identifier pour leurs accords renouvelés, d'autant plus qu'ils ont fait face en 2012 à un gel des

<https://www.ouest-france.fr/normandie/cherbourg-octeville-50100/areva-et-le-handicap-pas-un-slogan-pour-faire-joli-1738453>

³⁸ Article du Monde des Grandes Ecoles paru le 30 juillet 2018, "Orano : plus handi-accueillants que jamais !" : <http://www.mondedesgrandesecoles.fr/orano-plus-handi-accueillants-que-jamais/>

recrutements.³⁹ Il est possible d'envisager qu'ils aient très largement développé d'autres axes majeurs que celui des embauches, même si l'axe du recrutement est obligatoire pour la DIRECCTE. Dans tous les cas, cette politique qui a abouti au maintien des accords a payé : Areva a ainsi pu *“intégrer au total plus de 500 personnes en situation de handicap. Sans négliger les presque 700 salariés qui auront, sur cette période, engagé une procédure de Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé.”* Le message que Philippe Thurat souhaite faire passer en priorité est celui de la transparence en entreprise : *“Plus tôt on parle de son handicap (dès l'école, dès que vous rencontrez une difficulté), mieux vont les choses et plus vite elles évoluent. Les non-dits, en revanche, deviennent autant de problèmes par la suite. Les entreprises vous accepteront tels que vous êtes, en ne tenant compte que de vos compétences et vous aideront si nécessaire.”* Les nombreuses actions qui ont pu être mises en place chez Orano alimentent cette transparence sur le sujet, car leur positionnement est non-équivoque et a réussi à faire ses preuves dans le temps.

Ce qui a su faire la différence au travers de la politique mise en place par Orano sur le sujet du Handicap, ce n'est pas tant la durée du dispositif instauré, mais plutôt le dispositif en lui-même qui a permis aux actions d'Orano de s'inscrire sur les années. Dès les années 2007-2009, le groupe a choisi de disséminer sa politique handicap au sein des structures locales, ce qui a transformé le rapport de la société par rapport au sujet. Leur enjeu principal s'est déplacé, n'étant alors plus centré autour du déploiement de sa politique, mais bien dans la centralisation et l'harmonisation en interne du dispositif, chaque établissement étant en mesure de s'approprier celui-ci à sa manière. Or la dissémination de la politique Handicap à l'échelle locale paraissait peut-être plus pertinente et plus évidente pour Orano que pour Technip France, dès son début d'implication sur le sujet du Handicap : en effet, si Technip France ne possède que 3 établissements au sein de sa structure, Orano en possède 5, dont 3 bâtiments distincts pour Paris, 3 bâtiments distincts pour Bagnols-sur-Cèze, et 5 bâtiments distincts pour la Hague. Sur un total de 14 sites à gérer, le déploiement de la politique Handicap à l'échelle locale était une priorité, voire une nécessité afin que celle-ci puisse vraiment se développer.⁴⁰

³⁹ Article de Le Point paru le 13 décembre 2011 :

http://www.lepoint.fr/economie/areva-annonce-un-gel-des-embauches-non-industrielles-en-2012-13-12-2011-1406729_28.php

⁴⁰ Informations générales sur Orano disponibles sur la page web du Groupe Orano, “Orano en France” :

<http://www.orano.group/fr/orano-dans-le-monde/france>

c) Le contexte social actuel de Technip France : quelles contraintes pour la remise en place d'une politique handicap ?

Cependant, avant de pouvoir se lancer dans une réflexion approfondie sur les champs d'action possible de Technip France pour une potentiellement nouvelle politique handicap, il est essentiel de s'interroger sur le contexte social qui imprègne la société en 2018, et sur les contraintes éventuelles que celui-ci peut représenter pour la reprise d'une politique handicap forte.

Tout d'abord, depuis sa fusion en janvier 2017 avec l'entreprise américaine FMCTechnologies, plusieurs transformations structurelles et fonctionnelles ont touché l'entité Technip France. En effet, maintenant que celle-ci est rattachée à un Groupe, les prises de décision ne se font plus aussi rapidement car celles-ci entrent désormais dans un circuit organisationnel beaucoup plus long, et qui implique à chaque fois un nombre d'acteurs plus important, voire pas toujours clairement identifié. Pour prendre l'exemple de la formation par exemple, Christine R. est Responsable de la formation chez Technip France, mais elle travaille au quotidien avec une double-injonction : celle de sa propre autonomie en tant que seule Responsable Formation Technip France, et celle de devoir composer avec Global Business France, le service qui est en charge des formations du Groupe TechnipFMC... Tout en ayant un acteur supplémentaire dans les prises de décisions : l'Université TechnipFMC. Les rôles des acteurs s'enchevêtrent et ne sont pas toujours clairement définis selon les sujets. Cela peut alors entraîner une certaine incertitude sur la conduite à adopter. De la même sorte, concernant la marque-employeur de TechnipFMC, Christine se positionne ainsi sur le sujet : *“Technip est une entreprise qui, de manière générale, ne parle pas beaucoup d'elle. On ne sait pas très bien se vendre, en général. Et je ne sais pas s'il y a une vraie volonté de se montrer. (...) Et aujourd'hui, on n'entend plus du tout parler de la diversité au niveau Groupe. Du tout. A tel point que je ne sais même pas qui est la personne en charge de la diversité au niveau Groupe.”* La première contrainte à laquelle pourrait faire face la reprise d'une politique handicap est donc celle-ci : jusqu'où la communication sur le sujet pourrait-il être fait, alors que cela aurait un impact sur la communication externe, et que celle-ci est pour le moment validée au niveau du Groupe TechnipFMC ? Même en faisant l'abstraction du long circuit de validation que chaque action communiquée impliquerait, une autre question demeurerait en suspens : *“qu'est-ce qu'on veut promouvoir comme marque-employeur ?”*

Par ailleurs, plusieurs articles relayés le 5 août 2018 autour du sujet des risques psychosociaux au sein de l'entreprise ont impacté négativement la marque-employeur de la société, alors que celle-ci connaît déjà des difficultés à se positionner à l'échelle de la France. La remise sur pied d'une nouvelle politique handicap pourrait se confronter à cette autre contrainte, fortement liée au contexte social dans lequel se trouve Technip France. En effet, les partenaires sociaux pourraient contester la légitimité de la reprise du sujet qui pourrait leur paraître moins

prioritaires par rapport à d'autres thématiques, ce qui pourrait très bien entraver les procédures et les actions en interne... surtout si un nouvel accord est envisagé avec l'Agefiph - celui-ci devant passer par les partenaires sociaux pour pouvoir être agréé. Mais dans le même temps, avec la réorganisation du service médical et l'arrivée d'un préventeur de risques en été 2018, beaucoup de sujets sont amenés à être repris sur cette fin d'année 2018 ; il serait possible d'inscrire cette nouvelle politique handicap dans la continuité du plan d'actions qui est aujourd'hui mis en place sur le sujet du bien-être, de la qualité de vie au travail, et de la prévention des risques psychosociaux. Le risque encouru, cependant, à inscrire la politique handicap dans cette visée, serait de promouvoir une démarche sur le sujet qui rattache encore une fois le handicap à la santé, ce qui pourrait amener Technip France à se positionner en porte-à-faux avec la vision portée par le gouvernement - et donc, par extension, la législation... Ou encore, celle que valorise les organismes en mesure de lui fournir les financements, comme l'Agefiph par exemple, et qui pourrait remettre en cause, encore une fois, le dialogue (notamment budgétaire, mais également partenarial) avec ces institutions.

2) Quelques pistes pour des actions possibles :

a) Trouver des méthodes de financement diverses et non-dépendantes d'un seul acteur :

Le contexte économique en 2015 aurait dans tous les cas entraîné une baisse d'activités et un gel des recrutements chez Technip France, mais c'est le refus du renouvellement de l'accord agréé par la DIRECCTE qui a entraîné la fin de la Mission Handicap la même année. Or, comme l'indique Christine R. lors de son entretien, *"C'était le budget issu de l'Agefiph qui permettait d'allouer une personne à temps plein sur ces sujets-là. Les fonds n'étant plus alloués, il devenait difficile de maintenir ce type de poste, dans la politique qui était mise en place à l'époque."* La Mission Handicap dépendait alors entièrement de la référente Mission Handicap, qui elle-même dépendait du budget découlant de l'accord agréé avec l'Agefiph. Le non-renouvellement de l'accord a entraîné, par ce même enchaînement, l'impossibilité pour Technip France de rémunérer une personne à temps plein sur le sujet. Il serait donc possible de tirer deux conclusions de cet historique :

D'une part, afin de ne pas entrer dans un circuit économiquement dépendant d'un seul organisme, il pourrait être plus pertinent de trouver plusieurs sources de financement, et surtout, de porter une attention toute particulière sur les actions que ces différents financements vont pouvoir prendre en charge. Par exemple, il serait peut-être nécessaire d'envisager une personne rémunérée par l'entreprise pour porter le rôle du pilotage du projet. Le budget débloqué auprès

des organismes externes, lui, pourrait être réparti sur les axes majeurs des actions, comme cela a pu être le cas pour la Mission Handicap de 2013. Certaines actions peuvent également représenter un coût moindre pour l'entreprise, comme par exemple des partenariats avec des petites structures associatives pour l'insertion d'étudiants ou de jeunes diplômés en situation de handicap.

D'autre part, il est important de ne pas se retrouver dans un circuit de dépendance vis-à-vis d'un seul acteur en interne, afin de donner plus d'ampleur au projet et de ne pas mettre la politique handicap en danger s'il s'avère que le poste devient vacant. Une équipe porteuse du sujet, avec un(e) Responsable et un(e) ou des chargé(e)s de projet pourrait éventuellement s'inscrire dans la politique de recrutement massif qui touche globalement TechnipFMC en cette année 2018.

Il est d'autant plus important d'envisager ces questions dès à présent, car le contexte économique lié au marché du pétrole, bien qu'à peu près fixé comme étant en forte croissance pour les deux années à venir, retombe dans une ère d'incertitude à partir de 2020, qui selon l'Agence Internationale de l'Énergie se tournerait même vers un ralentissement mondial à partir de cette année⁴¹. Afin de s'assurer que la nouvelle politique Handicap, qui serait éventuellement reprise avant 2020, ne se retrouve pas face au risque d'un arrêt à quelques années de son lancement, il est aussi important de s'assurer qu'une multitude d'acteurs locaux en interne puisse s'emparer du sujet et le développer en toute autonomie, comme cela a pu se faire chez Areva avec les référents locaux distincts des Responsables Mission Diversité.

b) Impliquer davantage l'ensemble du corps social de l'entreprise, notamment le management et les établissements locales, en préférant des dispositifs globaux à une organisation uniquement portée par la RH :

Historiquement, les politiques et tous les plans d'action associés au sujet du handicap ont été rattachés au service des Ressources Humaines chez Technip France. Afin de ne pas rompre avec ce qui a pu être mis en place antérieurement, il est possible de partir de la structure qui avait été mise en place lors de la Mission Handicap de 2013, avec un salarié dédié au sujet et chargé de la coordination du projet. Cependant, pour que cette politique handicap puisse dépasser un stade de fragilité initiale, les différentes parties prenantes peuvent être identifiées et leurs rôles

⁴¹ Articles de Les Echos paru le 5 mars 2018, "Pétrole : vers un ralentissement mondial après 2020 ?" : https://www.lesechos.fr/05/03/2018/lesechos.fr/0301369553435_petrole--vers-un-ralentissement-mondial-a-pres-2020--.htm

peuvent être définies en amont, afin de répartir clairement les missions de chacune des parties dès le lancement du projet handicap.

Dans un article paru sur le site de l'association solidaire Starting Blocks, la Responsable Mission Handicap Groupe Areva Laurence Mialaret-Tabaries souligne l'importance de la prise en main du sujet par une population non seulement RH, mais également à une échelle opérationnelle très locale⁴² : *“Chez Areva, nous avons souhaité faire du handicap un sujet transverse, car ce n'est pas un sujet relevant uniquement des ressources humaines. Notre politique handicap est implémentée dans toutes les activités du groupe. Elle est animée par un réseau des référents diversité présents sur chacun de nos 87 sites en France. Ces politiques sont mises en oeuvre sur le terrain par des équipes pluridisciplinaires qui associent les services de santé au travail, la sécurité, les managers et les partenaires sociaux.”* A l'année même où un gel des recrutements avait été mis en place chez Areva (en 2012), la politique handicap de ce groupe est parvenu à se maintenir, notamment en raison de sa portée disséminée au sein de tous les sites opérationnels. S'il n'est géographiquement pas envisageable pour Technip France de le faire, notamment en raison du nombre des sites qui constitue la société, cela ne signifie pas pour autant que le sujet ne pourrait pas être davantage saisi et porté au sein de micro-structures opérationnelles. La responsable de la mission diversité chez Areva en 2008, Elisabeth Freund Cazaubon, témoigne d'ailleurs d'une pratique interne qui pouvait faciliter une prise en main locale du sujet⁴³ : *“Pour nos équipes de recruteurs et d'opérationnels présents sur place, nous avons développé un kit de communication.”* Cela pouvait sans doute permettre de rassurer les opérationnels, en leur donnant un support concret sur lequel s'appuyer pour pouvoir diffuser un message sur un sujet qu'ils ne maîtrisent pas forcément. Un kit de communication permet aussi de dresser jusqu'à une certaine mesure une ligne de conduite, qui à terme pouvait harmoniser les discours que les différentes parties prenantes pouvaient être amenées à porter, indépendamment de la RH.

Afin de ne pas partir de rien, il est possible de reprendre une partie du travail qui a été effectuée sur le projet du second accord Mission Handicap, et surtout du document “Evaluation des Pratiques”, qui présente un diagnostic réalisé par le cabinet de conseil Alinéa, qui a retracé les forces et les faiblesses de la première Mission Handicap au travers d'un état des lieux sur les années 2013 à 2015. Le document complet, pour des raisons de confidentialité, n'a pas été mis en annexe, mais quelques atouts peuvent se retrouver dans le tableau ci-dessous, placés en opposition à des freins afin de réaliser une synthèse de la première Mission Handicap :

⁴² Article “Paroles d'Experts” de l'association solidaire Starting Blocks paru en 2012 - “Interview de Laurence Mialaret-Tabaries, Responsable mission handicap du Groupe AREVA” :

<https://www.starting-block.org/la-campagne/actualites/paroles-d-experts/434-laurence-mialaret-tabaries-responsable-mission-handicap-groupe-areva>

⁴³ Article de Focus RH paru le 22 novembre 2008, “Handicap : Areva s'engage à l'échelle du groupe” :

<https://www.focusrh.com/strategie-rh/diversite/handicap-areva-s-engage-l-echelle-du-groupe-22072.html>

<p style="text-align: center;">ATOUTS</p> 	<p style="text-align: center;">FREINS</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des équipes en local très sensibles au sujet ✓ Une forte attente des Référents pour se « Handi-professionnaliser » : suivre des formations, être accompagnés (outils, soutien, jalons) ✓ Des acteurs clefs prêts à s'investir davantage si on leur en donne les moyens ✓ Sujet porteur et fédérateur pour apprendre à mieux travailler ensemble, communiquer davantage entre les sites et les services ✓ Des Talent Managers qui pourraient être largement plus associés aux actions et aux réflexions menées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La politique handicap n'est pas un thème porté par la DG de manière aussi affirmée que d'autres axes de la politique RH ✓ Des sujets de négociation RH plus stratégiques cette année (ex : GPEC) ✓ Un réseau fragile : peu d'expertise en interne actuellement et pas assez de transfert de compétences sur un réseau structuré ✓ Manque de visibilité sur « qui fait quoi », le positionnement et le rôle de la Mission Handicap ✓ Des IRP à « remobiliser » pour le prochain accord

Des recommandations ont également été faites par le cabinet, qu'il serait possible de reprendre une fois qu'un diagnostic de l'état actuel du sujet du handicap ait été fait au sein de Technip France, dans le cadre d'une reprise de la politique Handicap. Celles-ci ne sont pas toutes applicables au vu de la transformation de l'organisation en interne, et elles ne sont pas non plus exhaustives, mais elles peuvent apporter une première piste de réflexion, suite à une phase zéro de diagnostic sur l'état actuel du sujet du handicap tel qu'il est traité en 2018 au sein de Technip France.

c) Une communication interne inclusive qui rattache le sujet du handicap à la culture de l'entreprise :

Afin que le sujet du handicap puisse s'inscrire de façon pérenne au sein de l'entreprise, il est possible de réfléchir à ce qui pourrait relier celui-ci à l'ADN de TechnipFMC, à sa culture d'entreprise et à ses valeurs internes. Dans cette perspective, la Responsable de Formation Christine R. souligne : *“On nous parle de la Qualité, du HSE (Health Security Environment), toute la journée on voit des posters... Sur le sujet comme le handicap, ce n'est pas le cas. C'est pas intégré à la culture et aux valeurs de l'entreprise de façon aussi forte que ça pourrait l'être.”* Au sein d'une entreprise qui maintient le passage d'une “induction sécurité” en e-learning à l'entrée de ses locaux, afin de former aux règles de sécurité interne chaque visiteur susceptible d'y entrer, et

où chaque réunion est précédée d'une animation "Minute HSE" où un membre de l'équipe traite en une minute une thématique reliée à la santé, à la sécurité ou à l'environnement de travail, il serait en effet envisageable de rattacher le handicap à un sujet profondément ancré dans la société. Cependant, le risque serait, encore une fois, de rattacher le handicap uniquement à un sujet de santé-sécurité et d'en faire une problématique d'aménagement de poste lorsque le sujet pourrait être saisi dans une perspective plus inclusive. De plus, rattacher le handicap à la valeur très orientée "Sécurité" de TechnipFMC pourrait ne pas prendre : les risques d'accidents entraînant des conséquences physiques lourdes ne sont pas une problématique centrale chez Technip France, en raison de son activité essentiellement ingénierique.

Il serait cependant envisageable d'orienter le sujet vers des valeurs fédératrices qui ne soient pas vecteurs d'angoisse pour les salariés, comme peuvent l'être par exemple les sujets autour des risques psycho-sociaux et la santé au travail. La Journée ELA, lorsque celle-ci est encadrée par toute une structure et une politique construite, a déjà fait ses preuves en tant qu'événement fédérateur pour la communauté Technip France. La Responsable Diversité et Développement Durable, Elisabeth T. se rappelle notamment que la démarche avait un aspect ludique "*sur un sujet sérieux*" qui pouvait proposer "*une approche plus abordable*", sans perdre de vue l'idée de réaliser ensemble un projet commun et social. Ce genre de dispositif permet de créer une ambiance fédératrice ayant trait à l'humain qui, bien au-delà des réussites économiques et financières de l'entreprise, permet de donner peut-être davantage du sens au travail et à la participation des salariés de l'entreprise. Rattacher une politique Handicap à une telle optique permettrait de faire écho à l'ADN même de TechnipFMC, qui se revendique comme une entreprise réalisatrice de grands projets sur la durée, et capables de solliciter à chaque fois une telle ressources de moyens financiers et humains que ceux-ci impliquent tous les salariés, sans exception. En soi : il est possible de rattacher une nouvelle politique handicap à une approche inclusive déjà existante au sein de Technip France : celle qui fait déjà ses preuves sur ces projets à grande envergure qui parvient à unir et rassembler des équipes multinationales et multiculturelles.

La reprise d'une politique Handicap forte est définitivement une nécessité légale, mais pour pouvoir présenter de nouvelles opportunités qui puissent impacter positivement la marque-employeur de Technip France, encore faut-il que cette dernière connaisse déjà un positionnement fort. Or dans un contexte post-fusion qui a basculé Technip France au sein d'une structure internationale dont il n'est plus le centre, et avec une communication qui a été centralisée à l'échelle du Groupe, plusieurs difficultés se posent et ne permettent pas de valider la dernière hypothèse. Cependant, si cela ne peut présenter des opportunités de valorisation immédiate de la marque-employeur Technip France, une prise de position claire sur le long terme ne se

contenterait pas uniquement d'inscrire la société dans le cadre purement légal : cela pourrait également présenter un sujet fédérateur en interne, qui se positionnerait non pas en lien direct avec les activités économiques du Groupe, mais qui aurait son impact sur le climat social général de l'entreprise et sur le bien-être des salariés... À plus long terme encore, cela pourrait même être amené à transformer la culture d'entreprise de Technip France, afin d'amener une valeur d'entreprise fortement rattachée à la Diversité et pourquoi pas engendrer un environnement de travail où "divers se *conjugue aussi avec univers*"⁴⁴.

⁴⁴ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, "L'exclusivité de la norme, c'est personne ; la diversité, c'est tout le monde", 2012, Editions Eres, p.43

Conclusion

Le sujet du handicap a déjà fait l'objet d'une politique interne de 2010 à 2015 au sein de Technip France : tout d'abord dans le cadre d'une convention avec l'Agefiph, ce qui lui a permis d'instaurer un premier plan d'actions dans l'entreprise, et ensuite dans le cadre d'un accord triennal avec l'accord de l'Agefiph et de la DIRECCTE, une démarche plus poussée que la convention qui principalement s'inscrivait dans une approche d'intégration des personnes en situation de handicap et dans une sensibilisation en interne de ses salariés sur le sujet. Pour reprendre le premier postulat qui a été posé à son sujet, le sujet du Handicap est donc bel et bien historiquement ancrée chez Technip France.

Cependant, concernant l'hypothèse que la reprise d'une politique handicap n'est plus une priorité pour l'entreprise depuis la fin de la Mission Handicap en 2015, ce postulat n'a été que partiellement vérifié. En effet, plus qu'une non-priorisation, c'est surtout faute de moyens que Technip France n'a pas pu reprendre une politique handicap affirmée : à partir du système interne que l'entreprise avait mise en place de 2010 à 2015, les ressources, à la fois financières comme humaines, étaient entièrement dépendantes du renouvellement de l'accord avec l'Agefiph : le plan d'actions se reposait uniquement sur le budget attribué par l'accord, et les postes de référents Mission Handicap étaient également rémunérés par ce biais. Or la DIRECCTE avait refusé de valider un second accord en raison du faible taux des embauches de l'entreprise au moment où celui-ci a été envisagé, ce qui condamnait toute marge de manoeuvre possible de la structure politique mise en place autour du sujet du Handicap. Tant que le recrutement externe ne présentait pas un plan suffisamment conséquent pour permettre la mise en place d'un nouvel accord fondé sur l'emploi direct de salariés en situation de handicap, renouer le dialogue avec l'Agefiph n'était, pour les responsables Technip France, tout simplement pas envisageable.

Pour pouvoir pallier à cette impasse, la seule voie possible aurait été de contourner le chemin existant et de s'orienter vers une politique alternative qui aurait puisé ses financements en interne, ce qui, au vu de la situation socio-économique dans laquelle s'est trouvée Technip France de 2015 à 2018, était difficile à envisager pour des raisons budgétaires mais également pour des raisons liées à un climat social tendu : comment le déploiement d'une politique handicap forte aurait-elle pu trouver sa légitimité au sein d'une structure qui envisage un plan de départ volontaire en 2016 ? Reprendre une politique handicap était donc contextuellement difficile à envisager pour Technip France, avant sa reprise d'activités et de recrutements dans la toute fin de l'année 2017.

Le second postulat inscrit Technip France dans une démarche d'intégration des salariés en situation de handicap plutôt que dans une démarche d'inclusion, ce qui a pu se vérifier dans les deux Missions Handicap concrétisées entre 2010 et 2015. Les plans d'actions internes que ces deux dispositifs ont tous deux proposés sont en effet restés dans une approche de réponse à la demande du salarié, qui est ainsi placé comme étant l'acteur et l'initiateur de sa propre intégration au sein de la société.

Cependant, le plan du second accord agréé avec l'Agefiph, resté au stade de projet, apporte une nuance non-négligeable à cette deuxième hypothèse en démontrant une certaine lucidité de l'entreprise sur les faiblesses portées par les deux premières démarches sur la politique Handicap. De plus, alors que les actions de communication générale auprès de l'ensemble des effectifs avaient, jusque-là, été majoritairement orientées vers des interventions extérieures de professionnels, d'artistes, d'associations rattachées au sujet, les actions envisagées et non-appliquées du second accord Technip France - Agefiph traduisait une volonté de permettre aux salariés de la société de devenir les collaborateurs de la Mission Handicap, au sens premier du terme : en valorisant les voix internes à l'entreprise pour s'exprimer non plus seulement sur leur situation, mais également sur leurs parcours de carrière et sur leurs réussites professionnelles, le dispositif instauré par le second accord aurait permis aux salariés de porter par eux-mêmes le sujet, de *com-labore*, soit "travailler avec", pour reprendre l'étymologie de la collaboration. L'identification des salariés aurait été plus forte si, dans le dispositif même, leurs collègues avaient été les premiers porteurs du message de la Mission Handicap. Retrouver le projet de ce second accord a donc permis de remettre beaucoup de choses en perspective, et de démontrer que même si les actions menées par Technip France jusque-là étaient davantage orientées vers l'intégration, une vision déjà plus inclusive avait déjà été portée sur la politique à venir.

En revanche, en raison de l'absence d'une structure porteuse du sujet du Handicap après la fin de l'accord en 2015, le postulat qui inscrit Technip France en porte-à-faux avec l'évolution sociale et économique sur le traitement du handicap s'est pleinement vérifié, et ce de façon d'autant plus marquée par les évolutions structurelles de l'organisme porteuse du sujet au sein du gouvernement. Le passage de la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" au 1er août 2018 soulève également des enjeux plus élevés en matière d'emploi direct de salariés en situation de handicap, dans un contexte moins favorable au versement d'aides allouées par l'Agefiph (l'accord portant désormais une marge de manoeuvre plus restreinte), ce qui *in fine* peut tout à fait constituer une contrainte supplémentaire pour Technip France, au vu du positionnement antérieur et du manque de positionnement actuel portée par sa politique handicap.

Le dernier axe, qui a cherché à partir de ce qui avait déjà pu être appliqué au niveau de la politique Handicap de Technip France pour pouvoir proposer de nouvelles opportunités pour

revaloriser sa marque-employeur, a rencontré certaines difficultés spécifiques : un contexte social toujours complexe, malgré la reprise d'un contexte économique favorable à la société, et une image de marque portée non plus par l'entité France à elle seule mais bien par l'ensemble d'un Groupe, ce qui bride les actions de communication notamment externe de l'entité française sur le sujet du Handicap. Plus qu'une possibilité de mise en avant de sa marque-employeur, le passage de la nouvelle loi en août 2018 démontre l'importance légale de reprendre le sujet lorsque l'emploi direct est aujourd'hui un aspect qui peut être de nouveau pris en charge pour l'entreprise, dans un contexte de reprise forte du recrutement externe. Mais au-delà de l'obligation purement législative, les demandes en interne montrent également qu'il y a une nécessité opérationnelle à prendre en compte, ne serait-ce que pour réduire la durée des traitements des demandes, les salariés n'étant pas en mesure dans le système actuel de recevoir une réponse ou une solution concrète à leurs requêtes avant plusieurs mois.

Aujourd'hui, quelles nouvelles étapes pourraient être envisagées dans l'immédiat ? Un diagnostic pourrait constituer une première approche du sujet, à la manière de celui qui avait été mené en 2010 pour pouvoir établir une convention avec l'Agefiph. Mais c'est principalement dans la vision que Technip France porte et portera sur le Handicap que la différence se jouera vraiment. Plus largement, c'est la place que la société porte à la "diversité" qui permettra de déterminer la marge d'action qui sera accordée au sujet du handicap, car celui-ci ne peut pas en être décorrélé. Et TechnipFMC possède déjà une culture porteuse des germes de l'inclusion, de par la composition internationale et multiculturelle de ses équipes. Pour reprendre les termes de Charles GARDOU dans *La société inclusive, parlons-en !* : "une société inclusive n'est pas de l'ordre d'une nécessité liée au seul handicap : elle relève d'un investissement global." Mais l'inverse peut également être vrai : un investissement global en faveur d'une société inclusive permettrait de toucher, de manière transversale, tous les sujets rattachés aujourd'hui à la diversité pour sortir une bonne fois pour toutes ce terme de la vision intégrative qui y est souvent rattachée - ce "moi" face aux "autres" - et enfin, pour pouvoir mieux prendre en compte tout l'aspect multiforme que revêt une société. Pour reprendre les termes de Claude Lévi-Strauss dans un article paru dans le journal *Le Nouvel Observateur* en 2005⁴⁵, une "uniformisation [de l'humanité] ne sera jamais totale." Au fur et à mesure que certains critères de différenciation s'effacent, "d'autres différences se feront progressivement jour, offrant une nouvelle matière à la recherche ethnologique." Cependant, "dans une humanité devenue solidaire, ces différences seront d'une autre nature". De la même sorte que l'ethnologie traditionnelle opposait les cultures non-occidentales, parfois nommées "exotiques", à une "civilisation occidentale", la vision portée sur le sujet du handicap évoluera au fil du temps face à une démarche de plus en plus inclusive pour pouvoir considérer les différences "internes, aux formes métissées, étendues à toute la Terre." Inclure la diversité en entreprise, ce n'est pas

⁴⁵ C. Lévi-Strauss, "Les Leçons d'un Ethnologue", *Le Nouvel Observateur*, 9 juin 2005

seulement tolérer sa présence, mais c'est accepter, d'après les mots de Charles GARDOU⁴⁶, que *"l'humanité est une infinité de configurations de vie et une mosaïque d'étrangetés"* pour pouvoir recréer un sentiment d'appartenance accessible à tous de la même sorte, selon la singularité de tout un chacun, peu importe *"votre âge, votre identité ou orientation sexuelle, vos caractéristiques génétiques, vos appartenances culturelles et sociales, votre langue et vos convictions, vos opinions politiques ou toute autre opinion, vos potentialités, vos difficultés"*, et enfin, *"votre handicap"*.

⁴⁶ Charles GARDOU, *La Société Inclusive, Parlons-En !*, "Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social", p.38, Editions Eres, 2012

Bibliographie

- ❖ Charles GARDOU, *La société inclusive, parlons-en !*, 2012, Editions Erès
- ❖ Paul Ricœur, *Philosophie de la volonté*, 1949
- ❖ Pierre Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, 1972
- ❖ Jean-Luc Nancy, *Être singulier pluriel*, 1996, Editions Galilée
- ❖ LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" :
Titre III : "DISPOSITIONS RELATIVES A L'EMPLOI", Chapitre I : "Favoriser l'entreprise inclusive", Section 1 : "Simplifier l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés"
- ❖ Sandrine Chassagnard-Pinet & Amélie Gonzalez, *Compensation du handicap et inclusion sociale: les apports d'une conception sociale du handicap*, 2017, Editions Mare et Martin
- ❖ C. Lévi-Strauss, "Les Leçons d'un Ethnologue", Le Nouvel Observateur, 9 juin 2005

Annexes

Annexe 1 : Le "Pocket Book", document de présentation globale du Groupe Technip France réalisé par le service Communication Technip France à destination de l'équipe Recrutement	73
Annexe 2 : La Convention avec l'Agefiph - Politique d'emploi des personnes handicapées (disponible sur le site web de l'Agefiph)	83
Annexe 3 : Programme de la Semaine nationale pour l'Emploi des personnes handicapées, aussi appelée "Semaine du Handicap", le 20 novembre 2013	91
Annexe 4 : Programme de la Semaine nationale pour l'Emploi des personnes handicapées, aussi appelée "Semaine du Handicap", le 17 novembre 2014 à la Tour Adria (Courbevoie)	92
Annexe 5 : Dépliant "Mieux Vivre Au Quotidien" sur la procédure de la RQTH, distribué à l'ensemble des effectifs Technip France par courrier avec leur fiche de paie.	93
Annexe 6 : Entretien avec Christine R., Responsable Formation de Technip France.	95
Annexe 7 : Entretien avec Anne Marie B., Assistante au Service Recrutement.	101
Annexe 8 : Entretien avec Caroline K., Infirmière du Service Médical.	105
Annexe 9 : Entretien avec Elisabeth T., Responsable de la Diversité et du Développement Durable de la région EMIA (Europe Moyen Orient, Inde, Afrique).	108

**Pour des raisons de droits, les pages 72 à 117 ont été retirées
de la version diffusée en ligne.**