



**HAL**  
open science

# L'insertion de personnes en situation de handicap en entreprise

Solveig Geirsson

► **To cite this version:**

Solveig Geirsson. L'insertion de personnes en situation de handicap en entreprise. Gestion et management. 2020. dumas-03151258

**HAL Id: dumas-03151258**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03151258>**

Submitted on 19 Mar 2021

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**L'insertion de personnes en  
situation de handicap en  
entreprise.**

**Présenté par : Solveig Geirsson**

**Tuteur universitaire : Isabelle Corbett**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son acco

# Sommaire

Introduction .....	1
1) Le cadre .....	3
a) Evolution du regard sur les personnes handicapées et développement progressif des obligations législatives liées à l'intégration de ces personnes par le travail .....	3
b) Le handicap : une réalité plurielle.....	5
2/ Les freins a l'embauche de personnes en situation de handicap .....	8
a) Les freins factuels .....	8
b) Les freins liés aux représentations et préjugés par rapport au handicap en entreprise	11
c) De « mauvaises » pratiques.....	14
3) Le besoin d'une vraie politique d'insertion de travailleur handicapée baséE sur l'apprentissage organisationnel .....	17
a) Les bonnes méthodes pour tenir les quotas.....	18
b) La pertinence d'un apprentissage en double boucle pour la réussite de l'insertion de personne en situation de handicap.....	22
Conclusion .....	26
Annexes.....	31
Entretien M.RH – Juin 2020 .....	31
Entretien M. T .....	34
Entretien avec un manager .....	38

« Plus d'un dirigeant sur deux indique être prêt à recruter davantage de personnes en situation de handicap » (AGEFIPH, 2020, p.3) ; pourtant dans le secteur privé le taux d'emploi de ces personnes est très loin du minimum légal fixé, il y a plus de 30 ans, à 6%. On peut donc se demander comment cette contradiction s'explique, quels sont les freins et les difficultés rencontrées, puis sur quels leviers les entreprises qui souhaitent avancer sur le sujet peuvent agir pour améliorer durablement leur accueil de travailleurs handicapés, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

En effet, depuis la loi de 1987, toutes les sociétés de plus de 20 salariés sont dans l'obligation d'un minimum de 6% de leurs effectifs en situation de handicap. Par ailleurs, l'insertion des travailleurs handicapés est un des enjeux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Celle-ci se définit comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » (Bercy Infos, 2019). La RSE est, aujourd'hui, de plus en plus travaillée par les entreprises, attendue par les consommateurs, et soutenue par des exigences croissantes de publication par les entreprises de leur politique et de leurs chiffres. On pourrait donc penser que la tendance est bonne en ce qui concerne les politiques en entreprise en faveur des travailleurs handicapés.

Or, en 2018, 30 ans après la promulgation de la loi, si dans la fonction publique, le taux d'emploi de personnes handicapées est de 5,5% et donc proche des 6% obligatoires, il n'est que de 3,4% dans le secteur privé. Dans ce dernier, 8% des entreprises assujetties à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés n'emploient ni de manière directe, ni de manière indirecte (par exemple en utilisant la sous-traitance avec des entreprises du secteur protégé) des personnes handicapées et seulement 34% remplissent leurs obligations uniquement grâce à l'emploi direct. De son côté, le taux de chômage des travailleurs handicapés est de 19% contre 9% pour l'ensemble de la population (AGEFIPH, 2019.). De plus, selon une étude de Talent Handicap « les travailleurs handicapés manifestent une insatisfaction générale face à leur situation professionnelle actuelle : 72 % d'entre eux ne sont « pas du tout satisfaits », qu'ils soient en emploi ou pas ». (Gérard, 2017, p.16)

Pour mieux comprendre cette situation, insatisfaisante pour toutes les parties, et chercher des pistes de solutions, je vais utiliser des articles académiques et des articles d'acteurs spécialisés du domaine, complétés de quelques témoignages collectés auprès d'un manager (Mme M), d'un

travailleur handicapé (M. T) et d'un responsable des ressources humaines (M. RH). Il s'avère que M. T et M. RH travaillent dans la même entreprise. Mon travail s'organise en 3 parties : la première situera le cadre, la deuxième s'intéressera aux freins à l'embauche et au maintien en emploi de personnes en situation de handicap, et la troisième proposera des solutions au travers d'une vraie politique d'intégration.

## 1) LE CADRE

Avant d'analyser la situation et les difficultés rencontrées et rechercher des solutions, il est important de bien comprendre le contexte de ma problématique : Comment la place faite aux personnes handicapées par les institutions françaises a-t-elle évolué au cours du temps ? Qu'est-ce qu'un travailleur handicapé ? Cette première partie de mon mémoire est organisée autour de ces deux questions.

### *a) Evolution du regard sur les personnes handicapées et développement progressif des obligations législatives liées à l'intégration de ces personnes par le travail*

Pour cette partie, j'emprunte les principales informations à un article de la Rédaction du site Vie Publique (2019), créé et géré sous l'égide de la République Française, qui retrace la chronologie de l'évolution du regard sur la personne handicapée en France depuis le Haut-Moyen-Âge jusqu'à nos jours et met en perspective le développement des obligations législatives.

Au Haut-Moyen Age, les infirmes, tout comme les miséreux, sont considérés comme des personnes défavorisées qui doivent pouvoir bénéficier de la charité des personnes mieux loties. Les Hôtels-Dieu sont mis en place pour les accueillir. Leur vie dépend de l'assistance qui leur est offerte.

Mais à partir du XIVème siècle, les infirmes et miséreux inspirent la peur, et font penser à l'Enfer et au Diable. On préfère alors les mettre à l'écart, par exemple à la Pitié Salpêtrière ou aux Invalides pour les infirmes de guerre. Là encore, leur vie dépend de l'assistance qu'on veut bien leur donner mais l'image est dégradée.

Les choses commencent à évoluer à partir du siècle des Lumières, lorsque des penseurs et scientifiques s'expriment en faveur de l'éducation des personnes déficientes, et même qu'une première école pour jeunes aveugles est par exemple créée en 1785.

Au début du XIXème siècle, des médecins et des pédagogues s'intéressent aux « maladies de l'esprit » et aux jeunes patients qui en souffrent.

En 1889, une charte de l'assistance est créée, puis en 1905 apparait la Loi pour l'assistance aux vieillards, infirmes et incurables. L'Etat commence ainsi à se reconnaître un rôle protecteur par rapport à cette population.

Un tournant important est celui du retour à la vie civile des nombreux invalides de la guerre de 1914-1918. Le Ministère des Anciens Combattants met en place un système d'évaluation des handicaps sur lequel s'appuyer pour définir le montant de la pension d'invalidité de chacun. La loi impose aux entreprises d'employer des invalides de guerre (1924).

Ces efforts en faveur des handicapés de retour du front bénéficient à partir de 1930 aux victimes d'accidents du travail qui peuvent accéder à leur tour gratuitement aux écoles de rééducation professionnelle, créées par les militaires au retour de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale.

Petit à petit, les lois successives s'intéressent alors à la question de l'insertion professionnelle des personnes handicapées. On peut citer par exemple :

- la qualité de travailleur handicapé est définie en 1957 ;
- la Loi du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées pose, notamment, le principe du « maintien des personnes handicapées chaque fois que possible dans un cadre ordinaire de travail et de vie » et prévoit la reconnaissance du degré de handicap à des commissions départementales, les COTOREP pour les adultes de plus de 20 ans.
- la loi du 10 Juillet 1987 impose aux entreprises de plus de 20 salariés d'employer 6% de personnes handicapées dans leurs effectifs. La loi prévoit également la création de l'Association Nationale pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH). Cette organisme épaulé les travailleurs handicapés à la recherche d'emplois comme les entreprises désirant embaucher des personnes en situation de handicap et propose des aides financières pour l'adaptation des postes.
- En 2001, l'Etat signe un protocole qui donne à leur tour l'obligation aux administrations d'Etat d'accueillir 6% de personnes handicapées dans leurs effectifs.

Au niveau Européen, le Traité d'Amsterdam du 2 octobre 1997 confère expressément et pour la première fois à l'Union Européenne le pouvoir d'agir dans le domaine du handicap et reconnaît le problème de la discrimination fondée sur le handicap. En 2000, une directive crée un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

En France, en 2005, la « loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » a pour objectif majeur de faciliter le maintien en milieu ordinaire des personnes concernées. Cette loi définit que « c'est autour du projet de vie formulé par chaque personne handicapée que la cité doit s'organiser pour le rendre possible » (MDPH77). L'intégration de ce public en entreprise est un des volets de ce texte important qui

énonce le principe de la non-discrimination. Les sanctions en cas de non-respect du quota sont durcies. Les règles du secteur public sont alignées sur celles du secteur privé.

En septembre 2018, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel parait et durcit les obligations. L'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH) y est modifiée avec obligation pour toutes les entreprises de déclarer leurs effectifs bénéficiant de l'OETH, évolution du calcul du seuil de 20 salariés sur la base de l'ensemble de l'entreprise et non plus de chaque établissement, taux de travailleurs handicapés calculé en moyenne sur l'année et non à la seule date du 31 décembre. Le taux de 6% des effectifs (à temps plein ou partiel) n'est valable que jusqu'en 2024 où il sera éventuellement revu à la hausse en fonction de l'évolution du marché de l'emploi (Iweins 2019 ; Pillot 2020). De plus, en 2024, le recours à la sous-traitance ne sera plus comptabilisé dans le taux, et ne servira plus qu'à réduire le coût de l'éventuelle amende.

Aujourd'hui, l'entreprise qui ne respecte pas son obligation de 6% est tenue de verser une « contribution », c'est-à-dire une amende, importante à l'Agefiph (pour les entreprises du secteur privé) qui va de 400 à 1500 fois le SMIC horaire selon la taille de l'entreprise pour chaque travailleur handicapé que l'entreprise aurait dû employer.

On s'aperçoit donc que les perceptions du handicap ont évolué très lentement, passant au travers des siècles de l'idée que la personne handicapée ne peut vivre que grâce à l'assistance à la volonté qu'il soit autonome et qu'il bénéficie des mêmes chances d'intégration à la société qu'une personne « valide ».

Il est temps de me demander aujourd'hui ce qui caractérise la personne en situation de handicap.

#### *b) Le handicap : une réalité plurielle*

Lellouche et al. (2018) mettent en évidence qu'il existe de nombreuses définitions d'une personne en situation de handicap.

Un premier ensemble de définitions se focalise sur les critères et caractéristiques des personnes handicapées. On trouve dans cette catégorie celle de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui définit une personne handicapée comme une personne « dont l'intégrité

physique ou mentale est progressivement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge, d'une maladie ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou occuper un emploi, s'en trouvent compromises » (p.12). Figure aussi dans cette catégorie la définition donnée dans le Code de l'action sociale et des familles, qui a vu le jour avec la loi du 11 février 2005, où le handicap est défini comme « 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 » (article 1114 du Code de l'action sociale et des familles, 2005).

C'est de cette définition que découle celle du travailleur handicapé du Code du travail selon laquelle « est considérée comme travailleur handicapé toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par la suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique » (article L5213-1 du Code du travail). Plus concrètement, sont considérés par la loi comme travailleurs handicapés puisqu'ils sont comptés dans le taux d'emploi de personnes handicapées, les personnes ayant obtenu la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé, une pension d'invalidité, les personnes ayant subi un accident du travail ou une maladie professionnelle ayant entraîné une incapacité permanente d'au moins 10 % ; sont également reconnus les mutilés de guerre et assimilés, ainsi que les personnes détenant une carte d'invalidité dont le taux d'incapacité est au moins égal à 80 % ou percevant l'allocation aux adultes handicapés. (Lellouche et al. p.12).

La deuxième conception du handicap correspond à la définition retenue dans la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées qui s'appuie davantage sur un modèle social : « le handicap [y] est considéré comme le résultat de l'interaction entre incapacités et environnement de la personne mais il ne constitue pas un élément inhérent à l'individu qui le limite ou le restreint dans ses activités et sa participation à la vie en société » (CNDH, 2018, p.21). Cette définition implique que si une personne en situation de handicap « a un cadre de vie adapté à ses besoins », elle se retrouvera en situation de participation, à sa façon, et non en situation de handicap. Ainsi l'article premier de la Convention explique « qu'on entend par personnes handicapées des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres ». Cette définition va donc au-delà des autres en ouvrant sur des perspectives relatives à

la meilleure façon d'intégrer les personnes en situation de handicap dans la société : lever les barrières du handicap. C'est dans ce sens qu'on parle aujourd'hui de personnes en situation de handicap plutôt que de personne handicapée.

Au-delà des définitions, il est important d'avoir conscience de l'extrême variété des handicaps d'une personne à l'autre. Ainsi, souvent, lorsqu'on parle de handicap, on pense au handicap physique et plus précisément de la personne en fauteuil roulant. Or il existe une multitude de handicaps. On en recense aujourd'hui 5 catégories :

- Le handicap moteur, plus communément appelé handicap physique, qui est caractérisé par une faculté limitée à se déplacer, à réaliser des mouvements/gestes, ou à bouger l'un ou plusieurs de ses membres.
- Le handicap sensoriel est, lui, lié à une déficience des organes sensoriels. On y trouve le handicap visuel et le handicap auditif.
- Le handicap psychique est la conséquence d'une pathologie mentale qui entraîne des troubles mentaux, émotionnels et affectifs. Il n'est cependant pas associé à une déficience des fonctions intellectuelles.
- Le handicap mental est lui caractérisé par une atteinte des fonctions intellectuelles mais aussi mentales.
- Les maladies invalidantes sont celles qui entraînent un handicap à cause de leurs impacts sur l'organisme. Ce sont généralement des maladies qui évoluent avec le temps. Par exemple on trouve dans cette catégorie la sclérose en plaque mais aussi l'épilepsie.

On se rend bien compte que chacune de ces catégories renvoie à une multitude de différents handicaps qui peuvent de plus, d'un individu à l'autre, varier en termes d'intensité. De plus, il faut distinguer les handicaps innés des handicaps acquis. En effet, selon si le handicap est inné ou acquis, les personnes en situation de handicap ne le vivront pas forcément de la même manière (acceptation du handicap...) et n'auront pas développé les mêmes stratégies d'adaptation dans la vie quotidienne.

Ainsi, même si des définitions ont été écrites pour caractériser les personnes en situation de handicap, concrètement la situation de chacune d'entre elles est spécifique, même lorsque deux personnes sont touchées par le même handicap.

En conclusion, j'ai montré dans cette partie que les lois successives marquent une vraie volonté de grandes avancées par rapport aux personnes en situation de handicap et à leur intégration dans la société par le travail. L'évolution vers le concept de personne *en situation* de handicap met en avant le fait que la source du handicap ne vient pas (seulement) de la personne mais de l'environnement où elle a besoin de pouvoir évoluer, mais qui a été créé pour convenir à la majeure partie de la population, sans que son cas ne soit prévu. La solution est donc d'adapter l'environnement pour intégrer la personne. Mais la réalité plurielle du handicap implique un grand nombre de barrières à lever de façon différente pour chaque personne et met en évidence la complexité du problème pour les entreprises.

Le contexte de mon sujet étant posé, je vais désormais m'intéresser aux difficultés et/ou freins rencontrés par les entreprises, relatifs à l'embauche de travailleurs en situation de handicap. Identifier l'ensemble des difficultés nous permettra de comprendre pourquoi tant d'entreprises ne remplissent pas les quotas et donc de pouvoir envisager des solutions dans la partie suivante.

#### EMBAUCHE DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

De nombreux freins à l'emploi de personnes en situation de handicap sont recensés par les entreprises. Nous verrons dans un premier temps les difficultés objectives, puis dans un second temps les freins créés ou amplifiés par les préjugés et les représentations associés à l'image des travailleurs handicapés. Je terminerai en montrant de « mauvaises » pratiques qui renforcent les préjugés ou cristallisent la situation.

##### *a) Les freins factuels*

Un premier ensemble de freins découle du profil des travailleurs handicapés.

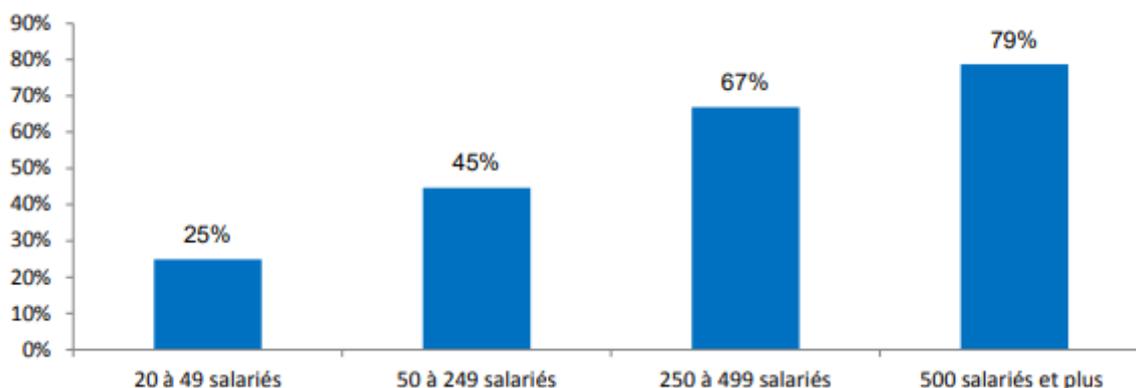
Ainsi, selon l'Observatoire de l'emploi et du handicap (2020), 51% des travailleurs handicapés demandeurs d'emplois ont 50 ans et plus (p.7). Or, nous savons déjà que l'âge est considéré comme une sérieuse problématique actuelle dans la population globale, alors qu'en pourcentage, les seniors ne représentent que 26% des demandeurs d'emploi. On peut donc parler de « sur-handicap » pour les nombreux demandeurs d'emplois handicapés de plus de 50 ans.

De plus, les travailleurs handicapés ont en moyenne un niveau de formation beaucoup moins élevé que la population en général. Ainsi, toujours d'après l'Observatoire de l'emploi et du handicap (2020), 36% des demandeurs d'emploi handicapés ont le bac ou plus, contre 53% pour l'ensemble de la population (p.7).

La diversité des handicaps est un autre frein au recrutement et à l'accueil de travailleurs handicapés. Comme vu précédemment, les handicaps sont très différents les uns des autres et il est donc nécessaire de s'adapter et d'adapter l'environnement de travail de la personne recrutée à son type de handicap mais aussi aux spécificités propres à la personne. En effet, par exemple une personne née avec un handicap physique donné n'aura pas développé les mêmes aptitudes et les mêmes stratégies de compensation afin d'évoluer dans la vie quotidienne et au travail qu'une personne souffrant du même handicap mais qui serait apparu au cours de la vie.

Un autre frein est lié au temps disponible des équipes de Ressources Humaines afin de travailler sur l'intégration de personnes en situation de handicap. Cela est sans doute particulièrement fréquent dans les entreprises où l'équipe RH est réduite. Par exemple, le responsable RH que j'ai interviewé dont l'entreprise compte environ 120 salariés, est chargé à lui tout seul de développer pour l'entreprise la politique RH dans tous les domaines, il exprime manquer de temps pour mener à bien une politique en la matière. Naschberger (2008, p.50) note que « dans un contexte économique défavorable ou en période de crise, l'intégration des personnes handicapées n'est pas une action prioritaire ». On peut penser que ce n'est pas non plus le cas lorsque l'entreprise est en plein boom, et que les ressources humaines sont mobilisées à recruter, intégrer les nouveaux venus, former... Le schéma ci-dessous exprime bien ce problème : plus les entreprises sont de grande taille, plus des politiques sur le handicap sont menées. On peut penser que cela s'explique, notamment, par une insuffisance de ressources à dédiés à cette pratique pour les petites sociétés.

Schéma n°1 : Part des entreprises déclarant mener des politiques spécifiques de lutte contre les discriminations liées au handicap, selon la taille des entreprises.



Source : Insee, enquête EnDD, Entreprise et développement durable, 2016, citée par Lellouche p.35

Le troisième ensemble de freins factuels est la méconnaissance des parties prenantes travaillant à un moment donné sur le recrutement et l'accueil de travailleurs handicapés.

Ainsi, de nombreux responsables de recrutement ne savent pas comment faire pour pouvoir recruter des travailleurs handicapés : ils ne connaissent pas les organismes susceptibles de les aider, ils n'osent pas parler de leur handicap avec les personnes auditionnées pour identifier les possibilités et moyens d'adaptation du poste envisagé aux spécificités de la personne, ... En effet, d'après Naschberger (2008, p.50), « les recruteurs s'expriment sur ce fait en disant qu'ils voudraient bien embaucher mais qu'ils ne trouvent pas de candidat, ou que l'on ne sait pas où s'adresser ».

La méconnaissance des managers de proximité peut elle aussi être un frein au recrutement et à la bonne intégration de travailleurs handicapés. En effet, Naschberger (p.50) souligne que le « management intermédiaire joue un rôle clé dans cette gestion quotidienne ». Leur difficulté est de trouver la bonne approche, ne pas se montrer indifférents sans tomber non plus dans la pitié et surprotéger la personne, préparer leurs équipes en amont, ... La méconnaissance des dispositifs proposés notamment par l'AGEFIPH ou CAP EMPLOI n'aide pas non plus, car cela peut faire passer les entreprises à côté, par exemple, des subventions proposées par l'AGEFIPH qui peuvent réduire sensiblement les coûts d'aménagement d'un poste de travail. Enfin, la crainte d'une séparation plus difficile en cas de besoin est également présente (Nascheberger, 2008, p.50) : effectivement s'il est possible de licencier un travailleur handicapé pour les mêmes

motifs qu'un salarié lambda, cela nécessite une procédure spécifique plus lourde visant à démontrer que le licenciement n'a pas pour objet de la discrimination.

Ainsi, il existe de réels freins objectifs mais aussi des dispositifs mis en place par l'Etat pour pallier à ces difficultés. Mais d'autres freins sont peut-être plus difficile à dépasser car liés à des croyances très répandues dans la population.

*b) Les freins liés aux représentations et préjugés par rapport au handicap en entreprise*

Les préjugés sont des idées préconçues par rapport aux caractéristiques d'une personne ou d'une situation. Ils sont d'autant plus présents lorsqu'on n'a pas encore été amené à rencontrer des personnes ayant cette caractéristique ou à vivre la situation considérée. Il n'est donc pas surprenant qu'ils soient nombreux en ce qui concerne les travailleurs handicapés car ils sont très peu présents en entreprise mais aussi dans la vie sociale en général comme le confirme Hennebelle (2019). Ainsi d'après Rohmer et Louvet (2006) cités par Point et al. (2010), « les difficultés d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ne sont pas le fruit de barrières physiques liées à une déficience, mais plutôt de barrières sociales liées aux attentes, croyances, perceptions et représentations ».

Tout d'abord, aux yeux de l'encadrement ou de la direction de l'entreprise, les bénéfices pour l'entreprise ne sont pas forcément évidents en ce qui concerne l'intégration de travailleurs handicapés. Ainsi Aubouin (2012, p.82) explique que « le principal frein à la mise en place d'une politique handicap est lié à la conception que les directions générales ont du handicap ». Pour eux, « sauf cas exceptionnel, le handicap est uniquement perçu comme un coût ou une contrainte supplémentaire pour l'entreprise. » Cette représentation provient à la fois de « la nécessité d'adapter le poste de travail » et du « sentiment que l'intégration d'une personne handicapée est synonyme de baisse de la performance économique des activités productives ». Il s'agit bien d'un préjugé puisque, d'après Lellouche et al (2018, p.19), « 90 % des travailleurs handicapés n'ont pourtant besoin d'aucune adaptation de leur environnement de travail ». Ceci est confirmé par M. T « tout dépend du handicap mais pour beaucoup les adaptations ne sont pas grosses et sont quand même relativement faciles à mettre en place ». De plus d'après Everaere (2010, p.22) qui cite Guillermond (2007), « les études et enquêtes démontrent qu'à

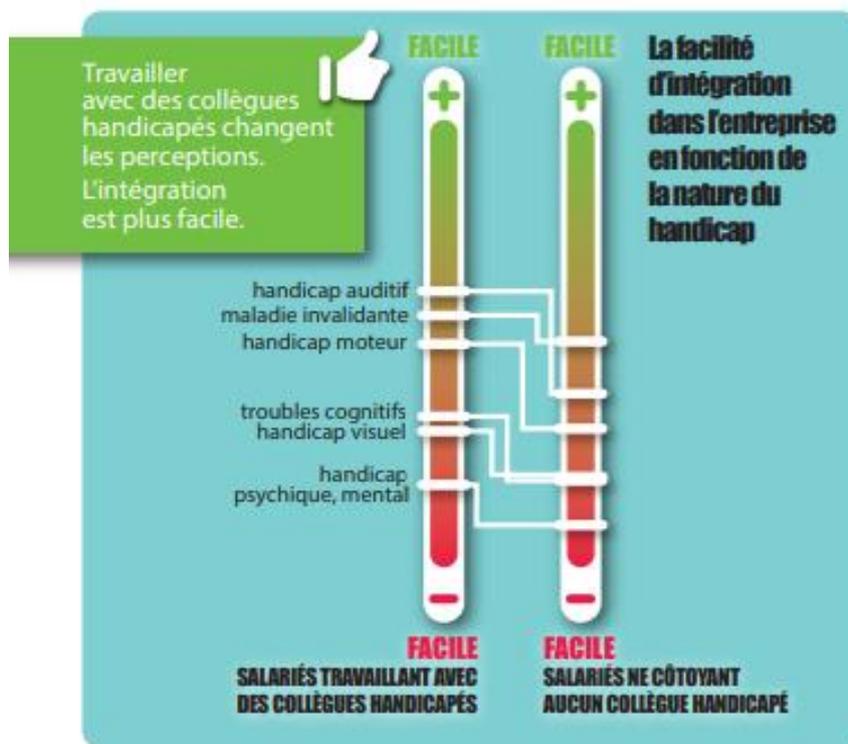
niveau de compétences égal, les salariés handicapés font preuve d'un investissement dans le travail souvent plus important que leurs collègues valides ». D'ailleurs, cette représentation des dirigeants est bien perçue par les salariés. Ainsi d'après Lellouche et al. (2018, p.20), « près d'un salarié sur quatre (22 %) pense qu'il serait difficile, pour une personne au handicap visible, d'être recrutée dans son entreprise et c'est même près d'un sur trois qui pense que son entreprise lui refuserait un poste en contact avec la clientèle (30 %) ou à haute responsabilité (31 %). [...] De plus, la situation semble se dégrader : la proportion de salariés qui pensent qu'une personne visiblement handicapée ne pourrait être recrutée par leur entreprise a augmenté de 4 points depuis l'année dernière [2017] ».

Une autre des représentations concernant les travailleurs handicapés est la croyance d'un plus fort absentéisme. Cependant, Naschberger (2008, p.49) indique que cette croyance est en contradiction avec une enquête réalisée en 2006. Garcia-Serrano et Malo (2014) vont à l'encontre de ces résultats, en exploitant des statistiques provenant de 6 pays européens (dont la France ne fait pas partie) : ils observent en effet un plus grand absentéisme chez les travailleurs handicapés en général. Celui-ci est variable selon les pays et leurs systèmes de protection sociale, mais aussi en fonction de l'importance du handicap : l'écart avec les valides est faible pour les salariés au handicap modéré, mais plus conséquent pour ceux dont le handicap est grave. Quoiqu'il en soit, les chiffres sont rassurants puisque 80% des participants à l'étude disent n'avoir jamais manqué de jours de travail (pour 90% en ce qui concerne les valides). Les auteurs montrent que ce n'est pas le handicap en lui-même qui génère cet absentéisme mais plutôt une tendance plus marquée que les valides à cumuler des problèmes de santé. Mais que le cas échéant, ils ne sont pas plus absents que les valides qui rencontrent des soucis médicaux. L'association d'idées entre absentéisme et handicapés est donc très exagérée par rapport à la réalité, ou très discutable. Pour exemple, M.T explique « cela fait 8 mois que je suis ici et je n'ai jamais été absent, après on peut être malade un jour ou 2, mais comme tout le monde ».

Une autre représentation concerne la difficulté d'intégration dans leurs équipes des personnes handicapées. Naschberger (2008, p.50) évoque « la peur de l'inconnu ou la peur d'un mauvais choix augmentée par la peur de la différence ». La peur de ne pas savoir-faire exagère les difficultés, de même que la méconnaissance des possibilités d'adaptation des postes et de l'environnement. Par exemple, pour le cas d'un handicap auditif, des questions se posent telles que la façon de communiquer, d'intégrer la personne aux réunions, etc.

Pourtant, les résultats de différentes enquêtes montrent que les inquiétudes sont plus fortes que la réalité. Le graphique suivant montre que les personnes qui ne côtoient pas de personnes handicapées dans leurs vies professionnelles, ont une vision exacerbée, par rapport aux personnes qui en côtoient, des difficultés liées à l'intégration de personnes handicapées.

Schéma n°2 : Perception des facilités d'intégration des travailleurs handicapés selon leur handicap, par les salariés qui travaillent ou non avec des personnes en situation de handicap.



Baromètre AGEFIPH-IFOP, Novembre 2018.

De plus, le 2<sup>ème</sup> Baromètre réalisé par Handi-partage et IFOP (2011) confirme cette tendance. Ainsi, il observe que « un salarié sur trois déclare avoir changé de regard sur le handicap au cours des trois dernières années. L'expérience, le vécu, personnel ou professionnel, demeurent les raisons principales de ce changement. Ainsi, ceux qui travaillent avec une personne en situation de handicap déclarent, à 40 %, avoir modifié leur regard. » Cela montre bien que les personnes qui pratiquent se rendent compte qu'il est moins difficile qu'il n'y paraît. Naschberger (2008, p.50) cite d'ailleurs un sondage réalisé en 2005 où 93% des chefs d'entreprise ayant recruté des travailleurs handicapés, « n'ont pas rencontré de problèmes ».

Nous avons donc vu que des préjugés sont encore très présents même si les choses évoluent lorsque les salariés et dirigeants sont amenés à côtoyer des personnes en situation de

handicap. De plus, il ressort que « la loyauté, la fiabilité, et l'esprit de coopération » font partie des « résultats positifs » des entreprises ayant mis en place une réelle politique d'intégration de travailleurs handicapés (Everaere 2010, p.22 qui s'appuie sur Groschl 2006). Ces résultats sont d'autant plus intéressants pour les entreprises du fait de la problématique actuelle de rétention des talents. Aussi, ils constituent même selon Groschl (2006) cité par Everaere (2010, p.11) un des facteurs de réussite de l'entreprise grâce à « l'imagination créatrice, un haut niveau de productivité, une motivation accrue, et un absentéisme diminué ».

Malgré ces difficultés et préjugés, de nombreuses entreprises essaient tout de même d'intégrer des personnes en situation de handicap dans leurs effectifs. Mais nous allons que certaines pratiques ne sont pas bonnes et constituent également un frein.

### *c) De « mauvaises » pratiques*

Aujourd'hui de nombreuses « mauvaises » pratiques sont dénombrées au sein des entreprises en ce qui concerne l'insertion de personnes handicapées. L'utilisation de ces mauvaises pratiques aboutit souvent à des intégrations difficiles, et au final souvent, au départ du salarié. Ce départ conforte les préjugés sur les personnes handicapées et peut rendre, par la suite, encore plus difficile l'insertion d'un travailleur handicapé dans l'entreprise concernée.

Ainsi, Barel et Frémeaux (2013, p.88) cite Point et al. (2010) qui confrontent deux attitudes par rapport à l'insertion de personnes handicapées, « l'attitude « réactive » qui consiste à se limiter au minimum légal en faisant uniquement progresser le taux d'emploi » et « l'attitude « proactive » qui vise à mettre en place une véritable politique d'intégration de personnes en situation de handicap ». Bien sûr, la plupart des entreprises vont commencer par avoir une attitude réactive puis certaines vont mettre des processus en place et faire émerger une politique handicap, ils vont donc passer vers une attitude proactive. Seulement, au sein de cette approche réactive, de nombreuses méthodes mobilisées spontanément par les entreprises ne sont pas adaptées à la situation et conduisent à un cercle vicieux où la mauvaise expérience renforce les représentations défavorables, et empêche l'entreprise de passer le cap vers une attitude proactive.

Tout d'abord, la première démarche déconseillée est de recruter un travailleur handicapé juste pour remplir les quotas, plus particulièrement de recruter une personne handicapée simplement « pour son handicap » (Point & al., 2010, p.300), même si cette personne n'a pas

les compétences, le profil, la personnalité qui correspondent au poste. Dans ce cas, « les questions du poste occupé, ou des compétences apportées sont alors considérées comme secondaires » (Point & al., 2010, p.300). D'ailleurs la manager que j'ai rencontrée, Mme A, évoque un exemple qui illustre bien ce propos :

*« Il y a une dizaine d'années, pour 10% de mon activité, j'étais responsable d'un programme pour lequel tout le travail opérationnel était réalisé par une assistante sur un poste à 3 jours par semaine. L'assistante qui était en poste avant que je prenne cette responsabilité allait être mutée en interne, un recrutement en externe avait été lancé. La présélection des dossiers était réalisée par le service RH, qui m'a fortement incitée à donner la préférence à Valérie, une personne reconnue handicapée pour améliorer un peu notre taux de personnes handicapées. Elles m'ont expliqué que cette personne était très bien, ce qui était vrai, et qu'il ne devrait pas y avoir de problèmes à ce qu'elle assure le poste, ce qui s'est révélé moins vrai. »*

Cette personne avait subi un traumatisme crânien qui lui avait laissé des séquelles qui se traduisaient par une grande fatigabilité et une faible résistance au stress. Le poste, lui, comportait quelques périodes de tensions en fin d'année. Au cours de ces périodes, il est apparu que la charge de travail l'angoissait énormément et la paralysait au point de l'empêcher d'avancer dans son travail malgré ses efforts. « Cette personne est restée 18 mois puis elle a préféré démissionner, en bons termes avec nous, mais elle sentait que le poste ne correspondait pas à ses besoins ». On voit bien dans cet exemple, que la personne a été recrutée principalement pour son handicap et que l'adéquation entre le poste et la candidate n'a pas été assez évaluée. Ceci illustre ce que Point & al. (p. 300) affirment, c'est-à-dire que « ce cas de figure conduit à des situations organisationnelles et humaines particulièrement dégradées » : Mme M explique que cette personne a dû se mettre en arrêt pendant une période de tensions, et que cela a mis en difficulté l'entreprise puisque personne n'était là pour réaliser le travail qu'elle aurait dû faire à un moment où l'entreprise en avait le plus besoin.

Une deuxième mauvaise pratique est la non-préparation des conditions de travail. Ici, quand on parle de préparation des conditions de travail cela comprend l'identification des besoins et des aptitudes de la personne recrutée jusqu'à la sensibilisation des équipes et du manager en passant par l'adaptation du poste et des conditions de travail. Ainsi, dans l'exemple de Mme M, il n'y a pas eu de préparation des conditions de travail pour les adapter à la personne en situation de handicap. La personne avait clairement expliqué ses difficultés face au stress et sa grande fatigabilité. Seulement aucun aménagement n'avait été prévu pour aider la personne

dans les moments de tensions que pouvait générer le poste, qui étaient pourtant clairement identifiés. Aussi, avec le recul, Mme M exprime le manque d'anticipation de la part du service des Ressources Humaines et son incapacité personnelle à identifier à temps le mal être de son assistante :

*au moment où cela serait compliqué « j'espérais que la RH m'octroierait par exemple une intérimaire, ou l'appui d'une collègue ayant le même genre de poste, pour la soulager [Valerie], mais il aurait fallu que tout soit prédéfini pour être mis en place à l'instant où elle demanderait de l'aide. Là, quand elle m'a dit que ça commençait à faire trop, je ne l'ai pas assez pris au sérieux, j'ai commencé par prendre du temps avec elle pour définir ensemble les priorités, comme je l'aurais fait avec n'importe quelle assistante qui s'inquiète ».*

Cet exemple montre bien que la manager n'a pas été assez sensibilisée au handicap de son assistante et donc n'a pas su réagir au bon moment. Et si elle l'avait fait, aurait-elle obtenu l'aide nécessaire suffisamment vite ?

Ensuite, une troisième démarche inappropriée est de réaliser une cartographie des différents postes de travail et de définir quels handicaps pourraient être compatibles avec chacun. Everaere (2010, p.29) explique que « cela ne fait que limiter encore le nombre de candidats potentiels sur un marché qui est déjà extrêmement restreint ». Il explique qu'utiliser une telle méthode, c'est considérer que le poste et l'entreprise n'évolueront pas, alors qu'ils sont en constante évolution. De plus, raisonner ainsi pose la question de l'évolution future dans l'entreprise de la personne qui va être recrutée : si une personne est recrutée car on considère que son handicap est compatible avec un poste donné, quelles possibilités d'évolution vont-elles pouvoir lui être proposées ? Pour que cette personne se sente comme un salarié à part entière de l'entreprise, il faudrait pourtant qu'elle puisse profiter des mesures de mobilités internes ouvertes à tous les salariés. Everaere (p.28) montre qu'alors l'entreprise ne peut faire autrement que de procéder en faisant « du sur-mesure, c'est-à-dire, adapter la charge de travail au handicap spécifique ». Donc quitte à aboutir à une étape d'adaptation de poste « sur-mesure », pourquoi ne pas l'adopter dès le début du processus de recrutement afin d'augmenter ses chances d'embaucher des personnes en situation de handicap en laissant sa chance à tout le monde ? Ainsi, « le handicap requiert fondamentalement une approche réfléchie au cas par cas » (Everaere, 2010, p.29).

En conclusion, je soulignerai que ces erreurs répandues ressortent dans les inquiétudes de travailleurs potentiels en situation de handicap. Ainsi, « les travailleurs handicapés peuvent avoir certaines idées reçues sur leur position au sein d'une entreprise. Ces dernières ont été recensées par les associations Hangagés et Tainos : l'impression d'être un quota ; l'appréhension du handicap par les autres employés ; la peur de ne plus évoluer professionnellement ; la peur d'être déclaré inapte » (Lellouche et al., 2018, p.17). Or, les mauvaises expériences résultant de ces mauvaises pratiques laissent des traces. Mme M explique ainsi qu'elle ne fera pas confiance à la RH la prochaine fois qu'une situation similaire se présentera. On peut penser que d'autres managers dans le même cas refuseraient carrément toute autre candidature de personne en situation de handicap. Dans son entreprise, les choses ne semblent pas avoir progressé, Mme M ne connaît pas de personnes recrutées avec un handicap. On peut donc parler d'un cercle vicieux dans lequel les mauvaises pratiques renforcent les préjugés et appréhensions.

Dans le cadre de cette deuxième partie, nous avons donc vu que les freins à une insertion réussie de personnes en situation de handicap sont nombreux. Certains sont réels, dus au profil moyen des personnes handicapées. D'autres reposent sur des croyances partagées même si non fondées, dont il apparaît qu'elles ont tendance à diminuer lorsqu'un salarié est amené à côtoyer pour de vrai une personne en situation de handicap. D'autres encore résultent de mauvaises expériences explicables par de mauvaises pratiques au moment du recrutement ou de l'insertion de la personne.

Nous allons maintenant voir quelles bonnes pratiques peuvent au contraire favoriser un cercle vertueux.

3) LE

*INSERTION DE TRAVAILLEUR HANDICAPEE BASEE SUR  
NISATIONNEL*

Nous allons voir que, même sans avoir de vraie politique d'insertion de personne en situation de handicap, de bonnes pratiques permettent des insertions réussies de travailleurs handicapés. Ces bonnes pratiques participent à transformer le cercle vicieux en cercle vertueux où progressivement les réticences et préjugés diminuent. Une vraie politique en ressources humaines sur le handicap permet que l'expérience de quelques-uns et les bonnes pratiques soient diffusées dans l'entreprise. De plus, nous allons voir que si la politique handicap est

intégrée à la politique globale de l'entreprise cela aura des effets bénéfiques pour tous les salariés.

*a) Les bonnes méthodes pour tenir les quotas*

Pour que l'insertion des personnes handicapées en entreprise soit une réussite, il est important même en l'absence d'une politique spécifique intégrée à la politique générale de l'entreprise de connaître et maîtriser les bonnes pratiques en matière de recrutement, d'intégration...

Tout d'abord, l'approche par compétences est préconisée afin de réaliser des recrutements pertinents. « Celle-ci permet une sélection plus pertinente en offrant des critères non subjectifs et non discriminatoires : « Ce qu'on valorise, ce sont les compétences, point à la ligne. Tout individu, quel que soit son profil, a des compétences. Si elles nous intéressent, on recrute » [explique une DRH] » (Barel & Frémeaux, 2013, p.94). Ainsi l'approche par compétences permet de dépasser certains freins liés aux profils des personnes en situation de handicap, par exemple leur manque de diplômes. Ainsi la diminution du poids des diplômes dans le processus de recrutement peut être remplacée par des mises en situations professionnelles. « Cette technique participe à l'amélioration de la qualité du recrutement. » (Barel & Frémeaux, 2013, p.95). Ainsi Barel et Frémeaux citent une chargée de mission qui raconte que « les mises en situations ont permis d'identifier des talents, des habiletés, à côté desquels on serait passé si on s'était arrêté au CV ». Ainsi « l'analyse des compétences réelles et des capacités d'apprentissage des candidats rends davantage possible le recrutement des personnes handicapées ». (Barel & Frémeaux, 2013, p.94).

Deuxièmement, une des difficultés majeures des entreprises afin d'embaucher des personnes en situation de handicap est la non-connaissance des outils et dispositifs à leur disposition afin d'atteindre des candidats en situation de handicap lors de leur campagne de recrutement. Par exemple, M. RH le fait ressortir de son interview : pour améliorer l'insertion de personnes en situation de handicap dans son entreprise, il dit avoir besoin de « rencontrer beaucoup plus d'acteurs » pour que lorsqu'il en a besoin « ce soit beaucoup plus simple d'interagir rapidement avec les bons acteurs » qui pourront l'aider dans cette démarche. C'est que lors du processus de recrutement, il est important « d'avoir un sourcing diversifié avec l'aide d'associations spécialisées comme Cap emploi ou un correspondant handicap de l'ANPE » (Naschberger, 2008, p.53).

Pour ce faire, l'AGEFIPH recense, dans une fiche pratique (2020a), trois différentes possibilités spécialisées dans l'insertion de travailleurs handicapés : les acteurs du sourcing et les partenaires, les salons de recrutements et autres événements spécialisés et les réseaux sociaux et internet.

En ce qui concerne les acteurs du sourcing on y trouve de très nombreuses structures : à côté d'organismes publics comme Cap emploi, Pole emploi et l'APEC, on y trouve des cabinets de recrutement spécialisés sur le handicap et des structures associatives tels que l'APF, l'AGEFIPH, l'ADAPT. L'ensemble de ces structures ont toutes comme objectif d'accompagner les entreprises dans leur recrutement de personnes en situation de handicap mais aussi d'accompagner les travailleurs handicapés dans leur démarche de recherche d'emploi. Pour exemple, M. T que j'ai interviewé en tant que travailleur handicapé à suite à son accident, a d'abord été recruté par l'APF. C'est à cette occasion qu'il a été amené à travailler sur le projet d'une entreprise. Il lui a prouvé qu'il avait les compétences pour être embauché, et a finalement été recruté au bout de quelques mois. Le responsable RH de cette entreprise, M. RH, explique :

*« On travaille depuis plusieurs années avec l'APF, donc on connaît leur méthode. Cette personne était notre interlocuteur à l'APF, on le connaissait très bien donc on savait qu'il était compétent et qu'il s'adapterait bien à l'entreprise. »*

Cet exemple montre bien qu'en travaillant sur la durée avec des acteurs spécialisés, les recrutements peuvent être facilités et plus pertinents que lorsqu'on agit seul. Dans ce sens, le sondage réalisé par l'Ifop à destination de l'AGEFIPH montre que les entreprises qui se sont fait accompagner par l'AGEFIPH sont plus favorables à embaucher des personnes en situation de handicap (67 %). « Ces entreprises sont aussi plus nombreuses à juger la démarche facile » (38 % contre 22% pour celles qui ne se sont pas fait accompagner).

En ce qui concerne les salons de recrutement et autres événements sur le handicap, y participer permet d'abord de pouvoir rencontrer, voire peut-être recruter des personnes en situation de handicap. Cela permet aussi d'approfondir ses connaissances sur le sujet et sur les dispositifs d'accompagnements possibles mais aussi, et ce n'est pas négligeable, de faire connaître son entreprise auprès de la cible, en faisant savoir qu'elle est « handi-accueillante ».

Enfin les réseaux sociaux et internet comprennent les sites d'emplois, des forums virtuels spécialisés handicap et les réseaux sociaux. En ce qui concerne les jobboards, certains sont spécialisés dans le handicap, tandis que d'autres, tels que Monster, Indeed ou Cadremplois permettent de signaler les entreprises favorables au handicap. Cela permet que les offres

d'emplois concernées aient de la visibilité auprès de cette cible spécifique. C'est facilitant autant pour les entreprises que les personnes concernées.

Troisièmement, l'entretien est toujours un moment important dans le processus de recrutement, d'autant plus lorsqu'il concerne des personnes en situation de handicap. En effet, il doit permettre, dans un premier temps d'évaluer l'adéquation entre le poste et le candidat et dans un deuxième temps de déceler les premières adaptations du poste à réaliser. Cependant c'est aussi un moment sensible car il ne faut pas faire de discriminations et éviter toute maladresse qui pourrait pousser le candidat à ne pas se sentir à l'aise et à ne pas vouloir intégrer l'entreprise tout en récoltant des informations sur ses capacités à évoluer sur le poste. L'AGEFIPH, dans ce sens, a créé une fiche pratique afin d'accompagner les ressources humaines pour préparer et mener un entretien avec une personne en situation de handicap (2020b).

Tout d'abord il est préconisé de bien maîtriser la fiche de poste en définissant précisément les contraintes de celui-ci (par exemple le port de charge, les déplacements...). Il faut aussi s'assurer que les conditions de l'entretien sont adaptées à la personne (par exemple l'accessibilité). Ensuite en ce qui concerne l'entretien en lui-même, il a le même objectif qu'un entretien avec une personne qui ne bénéficie pas de la reconnaissance de travailleur handicapé, c'est-à-dire évaluer sa capacité à occuper le poste à pourvoir. Il faut donc s'assurer de ses compétences, de sa motivation, et de « l'adéquation entre le poste et le candidat ». L'AGEFIPH estime qu'il est ensuite important de présenter la politique de l'entreprise en faveur du handicap, par exemple lors de la valorisation des avantages sociaux. Si le candidat handicapé ne l'a pas encore mentionné, cela lui donne l'occasion de le faire. Si le handicap est visible ou mentionné dans le CV, l'AGEFIPH propose de poser des questions du type : « Je sais que vous avez une problématique de santé, est-ce que vous avez besoin d'aménagements particuliers ? Y a-t-il des tâches qui pourraient vous mettre en difficulté ? ». Si le handicap n'est pas visible, l'association préconise cette fois de l'approcher en terme de besoins, par exemple : « Au vu des conditions d'exercice du poste, y a-t-il des points/tâches particulières qui pourraient vous poser problème ? ». En présentant le poste, ses conditions de pratique doivent donc être suffisamment précisées pour que le candidat soit capable d'exprimer ce qu'il pourra et ne pourra pas faire, ou les aménagements qui lui seraient nécessaires. Pour cela il ne faut pas hésiter à lui montrer physiquement l'environnement du poste. Enfin, afin de prendre une décision objective, il est important de s'écarter de nos préjugés (cf. partie 2), ne pas faire de discriminations même positives (prendre un candidat uniquement pour son handicap) et de se fier au médecin du travail

en ce qui concerne l'aptitude médicale du candidat. Pour cela il est possible de demander au médecin du travail de réaliser une visite de pré-embauche. En cas de doute, il est aussi possible de proposer un stage d'immersion dans l'entreprise afin de statuer sur la capacité du candidat à occuper le poste.

Ensuite, il est important de créer les conditions de travail adéquates après les avoir identifiées pendant l'entretien et éventuellement précisées avant l'arrivée de la personne. Pour réorganiser le poste de travail si nécessaire ou fournir à la personne des outils adaptés, il est possible de se rapprocher de l'AGEFIPH qui rembourse une grande partie des aménagements à faire. Il s'agit de se conformer à la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées, qui comme nous l'avons vu considère le handicap comme le résultat de l'interaction entre l'état de santé d'une personne et une situation donnée et qui demande donc à ce que l'on adapte l'environnement à la personne afin de lever son handicap (Point & al., 2010). Au-delà de sa possible participation à la décision de recrutement, la médecine du travail peut être très utile, dans cette phase, afin de créer les conditions de travail propices à l'épanouissement du candidat sur son poste. Un ergonome peut aussi être très utile afin d'aménager les postes de travail, de même que des personnes travaillant pour des associations telles que Cap emploi, l'agefiph... Selon Lellouche et al, dans 90% des cas, aucun aménagement de poste n'est nécessaire (2018, p.19).

Enfin, des auteurs préconisent de sensibiliser les équipes lors de l'intégration d'un travailleur handicapé. « Ainsi les craintes ou les appréhensions des collègues valides sont nombreuses [...]. Il convient donc de les informer et de leur expliquer la nature des compétences du nouvel arrivant et les éventuelles adaptations de l'environnement ou de la charge de travail induites par l'arrivée de la personne handicapée » (Everaere, 2010, p.27). Seulement pour M. T, le travailleur handicapé que j'ai interrogé :

*« Je parle pour moi mais je pense qu'on n'a pas besoin de sensibiliser les équipes, qu'on prévienne pourquoi pas mais si on prévient trop les personnes on risque de mettre la personne dans une bulle, et de le mettre à l'écart ».*

Il faut dire que M. T présente un handicap visible (il est en fauteuil roulant) et n'a quasiment pas besoin d'aménagement de son poste de travail, à part le besoin que son bureau soit localisé en rez-de-chaussée, les locaux de son entreprise étant sans ascenseur. Il y aurait cependant un juste milieu à trouver en informant les collègues sans stigmatiser la personne en situation de handicap. L'AGEFIPH propose une solution qui me paraît plutôt pertinente : l'organisme

préconise de rendre acteur le candidat concernant son intégration en lui posant par exemple comme question pendant l'entretien : « et si votre manager devait communiquer auprès de vos collègues sur votre arrivée que devrait-il dire ? ne pas dire ? ».

En conclusion, pour une entreprise qui veut vraiment s'atteler à la question du handicap même si elle ne veut que satisfaire son taux, tout un ensemble de savoir-faire est à développer et à s'approprier pour entrer en contact et favoriser la candidature de personnes en situation de handicap, pour conduire les entretiens, et pour préparer l'arrivée des personnes de façon constructive et pertinente. Un réseau doit être constitué. Contrairement aux pratiques inappropriées décrites dans la deuxième partie de mon travail, une préparation significative pour pouvoir identifier les opportunités et les saisir est essentielle.

Cependant des auteurs prônent la nécessité d'aller plus loin avec une vraie politique sur le handicap qui soit intégrée à la politique générale de l'entreprise. On peut penser que pour commencer, l'initiative et les efforts peuvent provenir essentiellement du service RH mais pour lever les préjugés et le manque de savoir faire des équipes susceptibles d'accueillir des personnes handicapées, c'est l'ensemble de l'entreprise qui doit être préparée. Pour ces auteurs, « la pérennité de l'ensemble des actions en faveur de l'intégration du handicap nécessite leur intégration dans les processus ordinaires de fonctionnement de l'organisation » (Point & al., 2010, p.302).

#### *b) La pertinence d'un apprentissage en double boucle pour la réussite de l'insertion de personne en situation de handicap*

Selon Aubouin (2012, p.85), le développement des bonnes pratiques que nous venons de présenter correspond « à un apprentissage en simple boucle ». Cette forme d'apprentissage renvoie à un apprentissage, avant toutes choses des salariés, dit par « essai-erreur », et sans remettre en cause les valeurs et les politiques générales de l'entreprise. Ici, le responsable RH en charge de développer la politique handicap de l'entreprise va améliorer sa capacité à recruter des travailleurs handicapés. Le manager qui aura intégré une personne handicapée dans son équipe, petit à petit, aura appris à s'adapter à ses besoins et spécificités mais ces pratiques et apprentissage ne sont pas généralisés et les actions handicaps restent des actions à la marge de la politique générale de l'entreprise avec pour objectif principal d'atteindre le quota obligatoire. Aubouin (2012, p.85) encourage les entreprises à dépasser ce stade, en passant à « un apprentissage en double boucle ». Celui-ci correspond à un apprentissage de toute

l'organisation avec un changement des valeurs et une intégration de la politique handicap à la politique globale de l'entreprise. Barel et Frémeaux (2013, p. 87), explique eux, qu'il faut passer « à une approche managériale du travail et non à une approche catégorielle ou psychologisante de la diversité ». Le management de la diversité deviendrait alors « une déclinaison du management du travail » (p.87). Les auteurs parlent pour leur part de « attitude réactive » et « attitude proactive ». Ils expliquent que « l'attitude proactive vise à aller au-delà d'une lecture minimaliste de la loi, mais aussi à dépasser une vision minimaliste de la fonction managériale. L'une des particularités du comportement proactif est d'avoir une visée transformative de soi et de l'environnement » (p.86). « Ainsi, de la volonté première de réduire les coûts financiers, l'entreprise va évoluer vers la responsabilité sociale des entreprises » (Aubouin, 2012, p.85). Ce changement profond nécessite d'agir sur différents leviers.

Tout d'abord, un premier point essentiel est que la direction de l'entreprise soit convaincue de la pertinence de ce changement de perspective. Dans la majorité des cas, compte tenu des préjugés et des inquiétudes des dirigeants par rapport à l'impact de l'insertion de travailleurs handicapés sur la productivité, on peut penser que leur adhésion à cette démarche sera obtenue après des réussites dans ce domaine. Il est donc important sans nul doute, que quelqu'un leur fasse connaître.

Deuxièmement, il est nécessaire d'intégrer les différentes bonnes pratiques, vues dans ma partie 3)a), dans les processus RH établis. En effet Point et al. soulignent que « la pérennité de l'ensemble des actions en faveur de l'intégration du handicap nécessite leur intégration dans les processus ordinaire de fonctionnement de l'organisation ». Ainsi, par exemple, tous les entretiens de recrutement peuvent comporter une partie sur les besoins individuels et la politique diversité en place, afin d'encourager au maximum les candidats à exprimer leurs besoins qu'ils soient liés à un handicap ou pas.

Troisièmement, la communication est essentielle. Il est ainsi important de montrer que l'entreprise est à l'écoute des besoins individuels. Barel et Frémeaux (2013) recommande avant tout une communication sur la volonté de l'entreprise de répondre aux besoins et difficultés de chacun. L'objectif est de mettre à l'aise sans stigmatiser une situation par rapport à une autre. Mais aussi de ne pas donner l'impression que certains ont droit à des traitements de faveur. Cela n'empêche pas de communiquer aussi sur les actions menées, qui est aussi nécessaire, pour compléter ce discours en montrant qu'il ne s'agit pas seulement de bonnes intentions. Ainsi, la politique handicap nourrit alors une politique plus large, celle du volet social de la RSE.

Cette communication doit aller de pair avec un management sur-mesure. Ainsi Everaere (2010, p.13) évoque que, par exemple, certains travailleurs handicapés peuvent avoir besoin de faire des points plus régulièrement que les autres salariés avec leur manager. Mais il précise aussi que, même pour des salariés valides, « le besoin d'encadrement varie beaucoup d'un individu à l'autre ». Il convient donc de s'adapter aux besoins de chacun. De plus, élargir le sur-mesure à tous les salariés, permet d'éviter de stigmatiser les personnes en situation de handicap. De plus, à nouveau en termes de management, il est important de former et sensibiliser les managers au handicap, afin qu'il travaille avec eux, qu'il compte sur eux autant que les autres salariés de leurs équipes et leur propose ou envisage des possibilités d'évolutions. De la même façon, il est nécessaire de sensibiliser l'ensemble de l'entreprise aux différents handicaps avec par exemple des journées handicaps, afin de lutter contre les préjugés. En effet d'après Point et al. (2010), « en amont de créer un univers d'inclusion, il est nécessaire de démystifier la notion de handicap dans l'entreprise ». Tout ceci va ainsi participer à faire évoluer la culture de l'entreprise.

Au final, cette proposition d'évolution d'une politique du handicap avec un objectif d'abord financier vers une politique diversité à objectif social, « contribue en effet à transformer plus largement le regard des membres de l'organisation sur le handicap mais aussi plus largement sur la diversité sociale de l'entreprise » (Aubouin, 2012, p.87). Un des enjeux majeurs pour l'entreprise de l'insertion des personnes handicapées devient le développement de sa capacité à intégrer des compétences diverses pour enrichir sa capacité de management.

On peut donc en conclure que l'apprentissage en simple boucle est sans doute un passage obligé pour la plupart des entreprises avec des réalisations individuelles, probablement de la part des personnes les plus motivées par rapport à la cause des personnes handicapés, ou par rapport à la conformité à la loi. L'apprentissage en double boucle pourrait être sa suite logique quand les actions en simple boucle ont suffisamment montré des résultats sur lesquels capitaliser. Après ce panorama, je dirais que la politique de la société de M. RH se positionne du côté des bonnes pratiques dans la phase simple boucle. Ainsi en ce qui concerne le recrutement, M. RH parle de ses difficultés en disant qu'ils sont « très exigeants sur les compétences et le savoir-être comme sur tout type de recrutement », ce qui explique qu'ils ont du mal à trouver la bonne personne. L'entreprise est donc sur une approche de recrutement par compétences comme cela est conseillé. Au niveau du sourcing, M. RH est conscient de son manque de réseau, bien qu'il travaille depuis des années avec l'APF et qu'il participe de temps

en temps à des salons spécialisés sur le handicap. En matière d'intégration suite aux quelques recrutements réalisés, une expérience a été ratée mais les autres sont réussies. Des points forts suggèrent que des progrès pourraient être rapide comme la culture bienveillante, la volonté partagée et affirmée des dirigeants et du responsable RH, et l'existence d'une politique diversité.

## CONCLUSION :

En conclusion, l'évolution de la place des personnes en situation de handicap est très lente. Les lois de 1975 puis de 1987 sont les premières à essayer de donner de l'autonomie à ces personnes afin de leur permettre de prendre réellement leur place dans la société.

Malgré ces lois, le changement de mentalité ne se fait que très progressivement et des préjugés persistent toujours par rapport aux travailleurs en situation de handicap. Ces représentations défavorables portent sur des absences plus récurrentes que les valides, des difficultés d'intégration, une productivité moindre mais aussi un coût important des aménagements à réaliser pour adapter le poste de travail. Pourtant, l'ensemble de ces représentations ne portent pas sur des réalités objectives et sont contredites par de nombreux auteurs.

Néanmoins des freins plus factuels à l'insertion de personnes en situation de handicap sont observés. Ainsi ces personnes sont en moyenne moins qualifiées que la population générale. Aussi, essayer d'intégrer des personnes en situation de handicap peut nécessiter du temps et des connaissances et compétences que les petites entreprises ne détiennent pas et ont du mal à acquérir. De plus, de nombreuses mauvaises pratiques sont recensées lorsque les entreprises essaient surtout d'améliorer leur taux de travailleurs handicapés, notamment le fait d'embaucher un travailleur handicapé juste pour son handicap. Ces situations entretiennent souvent les préjugés suite à un échec d'intégration.

Cependant, nous avons vu que des bonnes pratiques pouvaient produire l'effet inverse. Ainsi une vraie politique handicap intégrée à la politique générale de l'entreprise permet de diminuer les préjugés et surtout de réussir l'intégration des personnes concernées et de les conserver. L'objectif de la société n'est alors plus de rechercher des économies mais de faire vivre une vraie politique sociale ou sociétale, et les bonnes pratiques nécessaires à l'embauche comme à l'accueil de personnes handicapées sont intégrées dans les processus généraux. Toute la politique diversité de l'entreprise en est alors facilitée. Aussi, un facteur, pas étudié dans ce mémoire, pourrait favoriser l'insertion de personnes en situation de handicap au sein des entreprises : le télétravail. Ainsi, d'après Schur et Kruse (2020), le télétravail pourrait aider les personnes "qui ont des difficultés ou des coûts élevés pour se déplacer en dehors de leur domicile ou pour celles qui ont besoin de flexibilité pour gérer des interruptions fréquentes du travail, par exemple pour des rendez-vous médicaux ou thérapeutiques".

La principale limite de mon mémoire est le faible nombre d'interviews. Ainsi je n'ai réalisé que trois interviews et je n'ai pas rencontré de personne en situation de handicap ayant vécu

d'importantes discriminations ou difficultés dans l'entreprise qui l'aurait recrutée. De plus, aucune de mes interviews ne portait sur des entreprises qui avaient une réelle politique handicap intégrée à la politique générale de l'entreprise. Je n'ai donc pas pu observer/questionner sur le processus d'apprentissage en double boucle.

En ce qui concerne les perspectives de recherche, je conseillerais à un étudiant de compléter ma revue de littérature, peut-être en allant chercher des apports sur la gestion du changement, mais aussi en allant plus loin dans la littérature sur le volet social de la RSE. Également, je lui conseillerais de chercher à interviewer des personnes ayant mis en place cette politique en entreprise.

### *Bibliographie :*

Aubouin N. (2012), « La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel, le cas de l'intégration professionnelle de personnes en situation de handicap », La revue des sciences de gestion, Direction et gestion n°253, pp.79-87.

Barel, Y., & Frémeaux, S. (2013). Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. Management & Avenir, 8(66), 85-102.

Everaere C. (2010), « Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage », Revue Française de gestion, Vol. 6, n° 2, p.13-31.

Garcia-Serrano C. & Malo M. (2014), « Incidence du handicap sur l'absentéisme: faits observés dans six pays de l'Union Européenne », Revue internationale du travail, vol.153, p. 493-510.

Gérard L. (2017), « Handicap : Les vertus des achats au secteur protégé », Entreprise et Carrières, n°1349, p.16

Iweins D. (2019), « Handicap, la loi change la donne », Les Echos, n°22956, 27 mai 2019, p.35.

Naschberger Ch. (2008), « La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », Management et Avenir, vol.4, n°18, pp.42 – 56.

Pillot A. (2020), « Obligation d'emploi et handicap : du nouveau en 2020 ! », Carrière et Entreprise, 13 février 2020.

Point, S., Charles-Fontaine, C., & Berthélemé, G. (2010). (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise. Management & Avenir, 8(38), 293-305.

### *Webographie :*

AGEFIPH (2019, « Les personnes handicapées et l'emploi, chiffres clé 2018 », Juin 2019, <https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-09/CHIFFRE-CLES-2018-AGEFIPH-WEB.pdf>.

AGEFIPH (2020a), « Emploi des personnes en situation de handicap, enquête de perception des entreprises, des salariés et du grand public », Mars 2020, site de l'AGEFIPH : [https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2020-03/Agéfiph-Etude\\_2020\\_23%20mars.pdf](https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2020-03/Agéfiph-Etude_2020_23%20mars.pdf)

AGEFIPH (2020b), « Carte des acteurs pour « sources » des candidats en situation de handicap », 20 avril 2020, site de l'AGEFIPH : [https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2020-04/RRH-FichesPratiques\\_ActeurSourcing\\_9R.pdf](https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2020-04/RRH-FichesPratiques_ActeurSourcing_9R.pdf)

AGEFIPH (2020c), « Entretien de recrutement avec une personne en situation de handicap », 20 avril 2020, site de l'AGEFIPH : [https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2020-04/RRH-FichesPratiques\\_EntretienRecrutement\\_9R.pdf](https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2020-04/RRH-FichesPratiques_EntretienRecrutement_9R.pdf)

Bercy Infos (2019), « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », 19 novembre 2019, site economie.gouv.fr : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>

CNCDH (2018), « Guide pratique sur la Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées », 2018, [https://www.cncdh.fr/sites/default/files/guide\\_pratique\\_cidph\\_vdef\\_en\\_planches.pdf](https://www.cncdh.fr/sites/default/files/guide_pratique_cidph_vdef_en_planches.pdf).

Lellouche F., Dumont B. & Pouzyreff N. (2018), « Engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés : recommandations », Plateforme RSE – Responsabilité Sociétale des Entreprises : [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018\\_04\\_23\\_handicap\\_a\\_vis\\_rse\\_final\\_web.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/2018_04_23_handicap_a_vis_rse_final_web.pdf).

Handi-partage et l'IFOP (2011), « 2<sup>ème</sup> Baromètre national – les français face au handicap », [https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/1520-1-study\\_file.pdf](https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2018/03/1520-1-study_file.pdf).

Hennebelle (2019), « Handicap et emploi : briser les plafonds de verre », site du journal Le Monde : [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/11/29/handicap-et-emploi-briser-les-plafonds-de-verre\\_6021070\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/11/29/handicap-et-emploi-briser-les-plafonds-de-verre_6021070_1698637.html)

MDPH77, « La loi du 11 février 2005 », site de la MDPH de Seine et Marne : <http://www.mdph77.fr/loi-du-11-fevrier-2005#:~:text=La%20loi%20du%2011%20f%C3%A9vrier%202005%20%C3%A9nonce%20e%20principe%20du,organiser%20pour%20le%20rendre%20possible.>

Observatoire de l'emploi et du handicap (2020), « Emploi et chômage des personnes handicapées », Juin 2020, site de l'AGEFIPH :

<https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2020-06/Agefiph-Tableau%20de%20bord%20national%20-%20juin%202020.pdf>

OETH, Recruter et intégrer un travailleur handicapé, consulté le 10 juin 2020  
[http://www.oeth.org/files/\\_thumbs/Files/GUIDE%20OETH%20planche.pdf](http://www.oeth.org/files/_thumbs/Files/GUIDE%20OETH%20planche.pdf)

Schur R. & Kruse D. (2020), Coronavirus could revolutionize work opportunities for people with disabilities, The Conversation, 5 May 2020, <https://theconversation.com/coronavirus-could-revolutionize-work-opportunities-for-people-with-disabilities-137462>

Vie Publique (2019), « Chronologie : évolution du regard sur les personnes handicapées », 13 janvier 2019, site Vie Publique : <https://www.vie-publique.fr/eclairage/19409-chronologie-evolution-du-regard-sur-les-personnes-handicapees#:~:text=Loi%2075%2D535%20du%2030,en%20faveur%20des%20personnes%20handicap%C3%A9es..>

**SG : Bonjour M. RH, merci beaucoup pour avoir accepté de répondre à mes questions dans le cadre du mémoire que je prépare. Je voudrais d’abord te demander quelles sont tes motivations et quels sont tes objectifs, en tant que Responsable des Ressources Humaines, par rapport au handicap en entreprise.**

M. RH : Mes objectifs sont qu’on puisse d’avantage s’appuyer sur des organismes qui puissent nous mettre en relation avec des personnes qui sont en situation de handicap. On en a dans 2 entreprises<sup>1</sup>, une personne chez Ixxx, et 2 personnes chez Mxxx, mais 0 à date chez Dxxx ; le but c’est qu’il y en ait dans toutes les entreprises parce qu’on y croit et qu’on est prêt à faire des efforts d’aménagements. Le nouveau bâtiment sera opérationnel pour cela, donc on n’a plus aucun frein à partir là-dessus. Maintenant il faut qu’on s’appuie sur des acteurs spécialisés pour qu’on puisse faire de bons recrutements.

**SG : Et c’est aussi la vision du PDG ?**

M. RH : Oui le PDG partage les mêmes idées que moi, et les DG des différentes entreprises les partagent aussi. On est partenaire de l’AFIPH, et oui c’e sont des choses qui nous tiennent à cœur et les dirigeants sont favorables à cette démarche et vont tous dans le même sens.

**SG : Quelles sont les actions menées ?**

M. RH : On a participé à plusieurs salons de recrutement spécialisés sur le handicap. Plusieurs salons en ligne avec des entretiens en visio, on en a fait 2. On travaille aussi avec Cap emploi, par lequel on a eu une personne en CDD pendant 6 mois. Et puis la dernière chose qu’on a mis en place, c’est ce partenariat avec Talent H+, autour duquel on a eu aussi des salons et des réunions autour du handicap. On participe comme on peut à cette démarche mais maintenant il faut qu’on accélère davantage car ce n’est pas assez concluant aujourd’hui.

**SG : Quels en sont les résultats, quel sont les taux d’intégration de personnes handicapées dans le groupe ?**

M. RH : On a du mal à trouver des candidats qui correspondent à ce qu’on recherche, mise à part avec MXXXX. On travaille depuis plusieurs années avec l’APF, donc on connaît leurs

---

<sup>1</sup> M. RH est responsable des Ressources Humaines dans un Groupe de 120 personnes constitué de trois sociétés aux activités distinctes : Ixxx, Mxxx et Dxxx.

méthodes, ils sont là tous les jours pour échanger sur les process. MXXX était notre interlocuteur à l'APF sur un projet qu'on avait avec eux. Ça se passait très bien, on l'a recruté et maintenant il est salarié à temps plein chez nous. Mais via les salons on n'a pas réussi, notre taux de réussite est nul : les salons ne nous ont pas permis de recruter quelqu'un.

**SG : As-tu des exemples de réussites ? d'échecs ? Quelles différences entre les deux ?**

M. RH : Justement la personne qu'on a embauché 6 mois c'était un jeune de 24-25ans. Il y a eu des problèmes de comportement, des problèmes d'agressivité, une mauvaise entente avec ses collègues et même par rapport à l'implication, il n'était pas au niveau espéré. Il a fait 6 mois et puis on s'est arrêté là. On a dû prendre cette décision car cela ne pouvait pas continuer comme cela.

**SG : et en termes de réussites ?**

M. RH : par exemple MXXX. Dès le départ, tout s'est bien passé. Mais on le connaissait déjà, on était certain que ça se passerait bien.

**SG : Quelles difficultés rencontres-tu ?**

M. RH :

- Pour le recrutement : On est peut-être trop exigeant mais ça vaut pour tout type de recrutement. On est très exigeant sur les compétences, le savoir-être. C'est vrai pour tout le monde, donc cela s'applique aussi pour une personne en situation de handicap, et c'est pour ça que aujourd'hui on n'a pas un taux de réussite important. Puis je pense qu'aussi on a des postes vraiment axés sur le commerce pur avec beaucoup de déplacements. On cherche beaucoup de commerciaux terrain, de techniciens qui font beaucoup de déplacements, donc cela renforce aussi les difficultés. Mais si on trouve la perle rare ce sera avec plaisir qu'on l'acceptera dans nos sociétés.
- Pour l'intégration, ça se passe bien quand la personne a le comportement attendu, comme pour toute personne qu'on intègre. Il n'y a besoin de rien de spécial.

**SG : Trouves-tu qu'il y a des préjugés qui ressortent ici dans le groupe ?**

M. RH : Non je ne trouve pas, pas en ma présence en tout cas. Après, moi, je suis persuadé qu'on est une entreprise bienveillante, on recrute beaucoup sur les valeurs, les personnes aussi ont un peu les mêmes personnalités, les mêmes comportements, et je n'ai jamais, à date, observé de moqueries. Les gens sont vraiment bienveillants, ils vont aider. Donc moi, je ne me fais vraiment aucun souci sur l'intégration d'une personne en situation de handicap dans l'entreprise. Et aujourd'hui ils font partie de l'équipe comme n'importe quelle personne.

**SG : De quels moyens penses-tu avoir besoin pour progresser ?**

M. RH :

Je t'ai parlé de liens avec un réseau. Peut-être aussi le besoin de monter en compétence ? Oui moi je pense qu'on peut toujours progresser. Cela fait 2 ans et demi que je suis sur ce poste-là, et oui moi j'aimerais rencontrer davantage d'acteurs et qu'aujourd'hui ce soit plus simple pour nous de rencontrer les différents acteurs plus rapidement. Je ne les connais pas tous, loin de là, et j'aimerais aujourd'hui que ce soit plus simple pour nous de rencontrer les différents acteurs et plus rapidement, pour qu'on puisse faire nos recrutements plus vite. Je suis vraiment ouvert à rencontrer du monde sur Grenoble ou dans les autres villes où on a des agences et sur lesquelles on pourrait recruter des personnes handicapées.

Déjà, il faut du temps. Parce que recruter ça prend énormément de temps, donc c'est la première donnée. Après il faut s'en donner les moyens donc parfois on passe à côté de profils parce qu'on ne peut pas être présent partout, on ne diffuse pas toutes nos offres sur Talent H+. Oui on aurait sûrement des résultats meilleurs si on le faisait. Il faut rencontrer beaucoup plus de monde, je pense que parfois on peut se fermer des portes, On se dit qu'avec la personne qui candidate cela ce ne sera pas possible, il faudrait elle ait une montée en compétences ultra rapide, on n'y croit pas et on ne la prend pas ; alors que je pense que si on se donnait plus les moyens, on pourrait peut-être y arriver avec un très fort accompagnement des managers. Mais voilà ils sont très pris, ils manquent déjà de temps, donc on sait que potentiellement si on intègre une personne qui va leur prendre deux fois plus de temps pour être au point, cela va poser des problèmes. Peut être qu'à date on n'est pas prêt de le faire ; mais peut être que finalement le premier effort qu'on pourrait faire, ce serait de dégager du temps aux managers pour qu'ils puissent réussir cette intégration.

**SG : je te remercie beaucoup du temps que tu m'as accordé et de tes apports. A bientôt**

## *Entretien M. T*

Bonjour, dans le cadre de mon mémoire pour valider mon Master 1, je travaille sur le handicap en entreprise et j'ai besoin d'exemples concrets afin d'illustrer la littérature. Mon objectif est de mieux comprendre les facteurs clés d'une bonne politique d'intégration des personnes handicapés en entreprise. Dans mon rapport ton nom et ton entreprise ne seront pas nommés. Puis-je enregistrer notre entretien ?

Pour commencer :

**SG : Quel âge as-tu ?**

M.T : 32 ans

**SG : Peux-tu me raconter ton parcours ?**

M.T : Je travaillais dans le bâtiment et j'ai eu mon accident, donc je ne pouvais plus travailler dans le bâtiment et du coup j'ai fait une réorientation professionnelle pour voir ce que je pouvais faire et ça a été dans l'électronique, la microélectronique. A la fin de cette formation, j'ai fait un stage à l'APF où ils m'ont proposé de rester. C'était pour faire des pompes à perfusion etc. J'ai travaillé 5 ans là-bas en réparant les machines. Et puis, ma société actuelle, MXXX est arrivée à l'APF avec une commande de projet, donc c'est moi qui ai travaillé pour eux et comme ils étaient contents, ils m'ont proposé d'intégrer leur entreprise.

M.T : L'APF ce n'est pas un ESAT, c'est un milieu ordinaire, mais ça fonctionne de la même façon. La différence c'est qu'en milieu protégé, les personnes ont un handicap plus lourd, et elles n'ont pas de salaire, seulement des indemnités alors que nous on a un contrat de travail, des fiches de paie...

**SG : Depuis combien de temps es-tu dans la société ?**

M.T : Depuis Novembre (8 mois)

**SG : Comment s'est passé ton recrutement ? La décision pour toi ? Pour l'entreprise ?**

M.T : En février 2019, on a commencé à travailler avec MXXX. Et du coup j'étais en contact direct avec son responsable technique, on avait des échanges réguliers et un jour il m'a proposé de rejoindre sa société.

**SG : Comment as-tu été accueilli ?**

M.T : Ça s'est super bien passé. Je suis venu une fois, c'était 15 jours avant que je commence à travailler. Le responsable technique m'a présenté tous les postes et les personnes. Le jour où je suis arrivé, ça s'est super bien passé, aucun problème.

**SG : Avais-tu des craintes à ton arrivée ?**

M.T : Pas du tout d'appréhension, Je n'avais pas de crainte car je connaissais déjà l'entreprise. C'était donc plus simple pour moi que si j'arrivais dans une toute nouvelle entreprise, où il aurait fallu postuler, passer des entretiens et sans connaître personne. Mais je pense que ça, c'est tout le monde qui a les mêmes craintes d'arriver dans une nouvelle entreprise.

**SG : Y-a-t-il eu des besoins d'adaptations à ton poste ?**

M.T : Non la seule chose que je ne peux pas faire c'est descendre en bas (où il y a une grosse partie du service technique), mais du coup j'ai le téléphone et dès que j'ai besoin de quelque chose, j'appelle et on me monte ce dont j'ai besoin. Les collègues sont sympas, ils montent, j'ai pas du tout l'impression de les embêter car ils me mettent à l'aise.

**SG : As-tu changé de poste ? Dans le même poste ou dans d'autres as-tu changé de chef ou de collègue ?**

M.T : J'ai toujours eu le même chef, donc pas de problèmes et le même poste aussi.

**SG : Avant d'arriver ici, avais-tu candidaté dans d'autres entreprises ? Comment cela s'est passé ? et comment l'as-tu vécu ?**

M.T : J'ai eu mon accident en 2007 et je suis resté un moment sans travailler. En fait, je faisais pas mal de sport en compétition. Du basket notamment, championnat de France, coupe d'Europe, j'ai joué pour l'équipe du Portugal. Pendant 5 ans, je me suis bien occupé et après il me manquait de prendre le rythme comme tout le monde. C'est là que j'ai fait la formation, et après l'APF et je suis venu là. Ça a été très simple de trouver la formation, c'était avec Cap emploi. C'est eux qui m'ont orienté vers cette formation, qui devait aboutir à une autre formation mais comme l'APF m'a proposé de me former en interne je me suis arrêté là.

**SG : Quels sont les conseils que tu donnerais à un collègue valide qui accueille pour la première fois un collègue handicapé ?**

M.T : Même si on a un handicap, on fait notre boulot du moment qu'on a tout ce qu'il faut, les postes sont adaptés. Il n'y a pas à se dire qu'une personne handicapée ça va être difficile à gérer. Je pense qu'il ne faut pas réfléchir comme ça parce que quand tu travailles, tu travailles comme

les autres. Du moment qu'on a les conditions pour travailler, on fait notre travail comme les autres.

**SG : Et à un collègue handicapé qui rentre pour la première fois dans une entreprise ?**

M.T : Qu'il soit lui-même, il ne faut pas se mettre de pression par rapport au handicap, s'ils l'ont pris c'est qu'il avait les compétences, et s'il a les compétences il n'y a pas de raisons que cela se passe mal.

**SG : Et pour un manager ? et pour un service RH ?**

M.T : Ça passe par les chefs d'équipe et oui avec les RH aussi. C'est à eux de mettre tout en place pour accueillir des personnes en situation de handicap. Je parle pour moi, mais je pense qu'on n'a pas besoin de sensibiliser les équipes ; qu'on prévienne, pourquoi pas, mais si on prévient trop les collègues, on risque de mettre la personne dans une bulle, et de la mettre à l'écart.

**SG : Est-ce qu'il y aurait des choses que tu aimerais voir évoluer chez MXXX ?** Moi j'ai

M.T : tout ce qui faut ici, tout ce dont j'avais besoin je l'ai dans mon bureau, donc non tout se passe super bien.

**SG : Je vais te citer quelques-uns des freins les plus fréquemment associés au recrutement de personnes handicapées en entreprise ; pour chacun, peux-tu me dire dans quelle mesure, à tes yeux, c'est une vraie difficulté et si toi tu as ressenti une inquiétude venant des personnes qui t'accueillaient ?**

**SG : Les couts d'adaptation du poste ?**

M.T : N'importe quoi, c'est remboursé par l'AGEFIPH et puis c'est déductible de la contribution donc ce n'est pas vrai.

**SG : Un besoin de forte adaptation du poste ? Physique et rythme de travail ?**

M.T : Non tout dépend du handicap mais pour beaucoup les adaptations ne sont pas grosses et sont quand même relativement faciles à mettre en place.

**SG : Absentéisme plus fort ?**

M.T : Non ça fait 8 mois que je suis ici et je n'ai jamais été absent, après on peut être malade un jour ou 2 mais comme tout le monde.

**SG : La difficulté d'intégration ?**

M.T : Non cela dépend du caractère de chacun mais comme chez les valides, tout le monde peut ne pas s'entendre avec une nouvelle équipe ou ne pas partager les valeurs, mais personnellement je n'ai pas plus de mal à m'intégrer que des personnes valides

**SG : Quelles sont tes motivations premières pour travailler ?**

M.T : Ma première motivation c'était d'avoir une occupation, avoir une vie sociale et un rythme de vie. C'est très important, sinon tu es très seul surtout la journée, parce que le soir je faisais du sport. Mais sans travail, tu n'as pas de rythme, tu te lèves quand tu veux, tu ne vois personne la journée parce que tout le monde travaille. C'est important de garder des liens sociaux, de faire de nouvelles rencontres.

**SG : Aurais-tu des freins si tu ne te plaisais plus trop ici et que tu aimerais changer d'entreprise ?**

M.T : Non je n'aurais pas de freins à changer d'entreprise si je ne me sens plus à l'aise ici, je ne me mettrai pas de barrière. C'est très important d'être bien dans son entreprise, donc quand cela ne va plus je pense qu'il faut essayer de changer.

**Merci beaucoup à toi pour cet échange. A bientôt**

## *Entretien avec un manager*

Bonjour, dans le cadre de mon mémoire pour valider mon Master 1, je travaille sur le handicap en entreprise et j'ai besoin d'exemples concrets afin d'illustrer la littérature. Mon objectif est de mieux comprendre les facteurs clés d'une bonne politique d'intégration des personnes handicapés en entreprise. Dans mon rapport votre nom et votre entreprise ne seront pas nommés. Puis-je enregistrer notre entretien ?

**SG : As-tu eu une expérience de manager d'une personne en situation de handicap, et si oui peux-tu préciser le contexte ?**

AG : il y a une dizaine d'années, pour 10% de mon activité, j'étais responsable d'un programme pour lequel tout le travail opérationnel était réalisé par une assistante sur un poste à 3 jours par semaine. L'assistante qui était en poste avant que je prenne cette responsabilité académique allait être mutée en interne, un recrutement en externe avait été lancé. La présélection des dossiers était réalisée par le service RH, qui m'a fortement incitée à donner la préférence à Valérie, une personne reconnue handicapée pour améliorer un peu notre taux de personnes handicapées. Elles m'ont expliqué que cette personne était très bien, ce qui était vrai, et qu'il ne devrait pas y avoir de problèmes à ce qu'elle assure le poste, ce qui était moins vrai. Cette personne est restée 18 mois puis elle a préféré démissionner, en bons termes avec nous, mais elle sentait que le poste ne correspondait pas à ses besoins.

**SG : Quel était son handicap ?**

AG : Elle avait été victime d'un accident de la route qui lui avait causé différentes blessures importantes dont un gros traumatisme crânien. Il lui en restait une fatigabilité importante et une faible résistance au stress. D'une façon générale, elle allait très bien, mais elle supportait mal les périodes avec un surcroît de travail, même de seulement quelques jours, ou les périodes de tension avec un collègue ou des étudiants. C'était très délicat car son handicap ne se voyait pas, nous n'étions que quelques-uns à savoir qu'il était important de la préserver, et même en le sachant, plusieurs fois, c'est elle qui m'a dit que la période était difficile pour elle alors que je ne m'en doutais pas. Le stress la paralysait, mais elle avait toujours l'air aussi calme. Et le poste faisait qu'il y avait quelques semaines intenses en fin d'année pour préparer la suivante. Ce qui ne lui convenait pas du tout.

**SG : tu étais au courant de ses difficultés au moment du recrutement ?**

AG : oui tout à fait, elle l'avait clairement expliqué pendant les entretiens de recrutement. En même temps, elle avait expliqué que ça allait mieux, que c'était seulement les gros pics de tension qui restaient problématiques, mais qu'elle se connaissait bien et savait alerter à l'avance.

**SG : Avais-tu des appréhensions ?**

AG : oui et non. Je n'étais pas très tranquille, d'autant qu'on n'était que 2, que je ne savais pas faire vivre le côté opérationnel du poste et que j'avais déjà globalement beaucoup de travail, je ne voyais donc pas comment je pourrais la soulager le jour où elle se sentirait débordée. Mais elle était d'un naturel très rassurant, paraissait très calme et pas du genre à être déstabilisée pour un rien. Et le service RH m'avait assurée qu'il serait présent lorsque Valérie tirerait le signal d'alarme.

**SG : As-tu été sensibilisée à son handicap ? Avais-tu reçu des conseils ? T'es-tu sentie accompagnée ?**

AG : Non, rien de tout cela. J'espérais que la RH m'octroierait par exemple une intérimaire, ou l'appui d'une collègue ayant le même genre de poste sur un autre programme, pour soulager Valérie, mais il aurait fallu que tout soit prédéfini pour être mis en place à l'instant où Valérie demanderait de l'aide. Là, quand elle m'a dit que ça commençait à faire trop, je ne l'ai pas assez pris au sérieux, j'ai commencé par prendre du temps avec elle pour définir ensemble les priorités, comme je l'aurais fait avec n'importe quelle assistante qui s'inquiète. Ça a eu l'air de lui aller, mais quand j'ai compris que ce n'était pas le cas et que j'ai alerté la RH, c'était déjà trop tard. Et la RH a eu comme moi besoin de la rencontrer, d'essayer de la rassurer, etc. avant de définir que bon il était temps d'agir. Mais en y réfléchissant, je ne sais pas comment elle aurait réagi si, à ce moment-là, on lui avait enlevé une partie de son travail pour le donner à une autre. Non vraiment, aucun éclairage, aucun conseil, sauf de la part de Valérie elle-même au moment de son recrutement puis de son arrivée.

**SG : Et du coup, comment la situation a-t-elle évolué ?**

AG : Valérie a je crois vraiment essayé de tenir, et là j'ai vu pendant quelques jours qu'elle n'était pas bien – c'est là que j'ai alerté la RH –, mais elle est rapidement partie en arrêt du travail. Et elle n'est revenue qu'à la rentrée suivante, quand la période intense était passée. Mais rapidement après elle a démissionné pour saisir une opportunité dans une association où elle pensait que les attentes et le rythme seraient moindres. Je dois dire que j'étais soulagée, pas très fière de moi, mais soulagée.

**SG : Avec le recul, comment auriez-vous pu mieux faire ?**

AG : en fait, je crois que je n'y avais jamais repensé, mais je crois qu'il aurait fallu que je ne lâche pas la RH et qu'on retravaille le poste, pour essayer de lisser son activité. On aurait pu travailler avec l'assistante qui partait et qui connaissait bien le poste, pour identifier les moments à risque et les solutions possibles. On aurait dû le faire à son arrivée. Ou au moins à son retour de congé. Mais non ! A son arrivée, on ne croyait pas vraiment que c'était nécessaire. Et à son retour, on avait tout le temps devant nous avant le pic de fin d'année ! Pour elle, ça a dû être angoissant, mais elle n'a rien dit non plus qui m'ait alertée. Ou je n'ai pas su l'entendre ? Je ne sais pas.

**SG : Quelles conséquences aurait eu cette « mauvaise » expérience sur vous et sur l'entreprise ?**

AG : sur moi, un fond de mauvaise conscience. Et à nouveau une personne à recruter et à former. Cette fois sans qu'il y ait eu le temps que la personne recrutée soit formée par Valérie, ce qui m'a pris pas mal d'énergie. En tout cas on ne m'y reprendra plus à ce que la RH me dise « va-y, pas de souci, on sera là » !

**SG : et sur l'entreprise ?**

AG : pas grand-chose de visible de ma fenêtre. Je ne crois pas que nous ayons plus de personnes handicapées. Ni de projets en la matière. Quelques années plus tard, une personne en fauteuil a été recrutée. Elle n'est pas restée très longtemps non plus, mais je ne sais pas pourquoi.