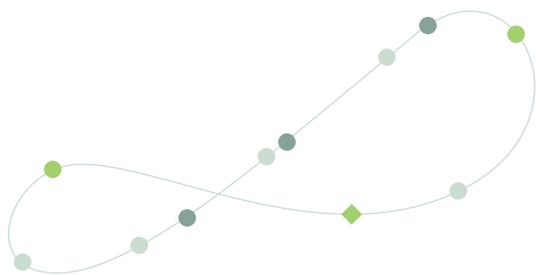


*Vous souhaitez approfondir votre connaissance sur le handicap et trouver plus de sens dans la mise en place d'une politique handicap dans l'entreprise ? Laissez-vous emporter par ce livre conçu pour vous.*

*10 ans après la loi 2005, il apporte des réponses aux nombreuses questions qui se posent aujourd'hui en entreprise : quels sont les facteurs clés de succès ? Quel avenir pour les politiques handicap ? Y a-t-il un lien entre le handicap et performance collective ?*



Conseil en rédaction  
Claire Poiroux  
orius.fr

Création graphique  
Sabine Boubel  
couleurlocale.com

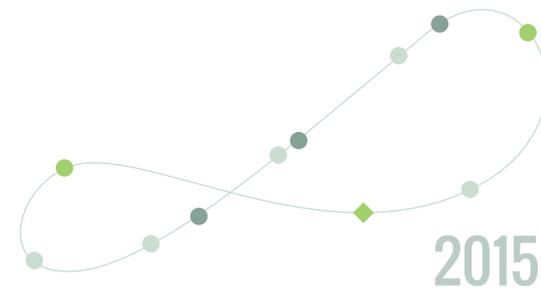
exéco

Le livre blanc sur le handicap et la performance collective

◆ HANDICAP & ENTREPRISE VOIR PLUS LOIN

# Handicap & entreprise **PLUS** loin

# VOIR



Le livre blanc  
sur le  
handicap  
et la performance  
collective

**exéco**  
entreprise et handicap

37 rue de la Liberté 38600 Fontaine  
www.execo-france.fr

**exéco**

*Ce livre blanc a été créé en collaboration avec nos clients. Ce que nous avons réalisé avec eux, nous pouvons le faire avec vous.*

A l'origine de ce livre blanc : des ateliers d'échanges lors du 16<sup>e</sup> forum Exéco pour l'emploi des personnes handicapées, co-animés avec l'anthropologue Eric Minnaert. Nous tenons à remercier cet expert dont les propos nous ont inspirés, ainsi que les managers, candidats, salariés, et professionnels des Ressources Humaines dont les témoignages recueillis à cette occasion ont été cités anonymement au fil de l'ouvrage.

Pour leurs observations, témoignages, retours et conseils qui ont enrichi ce livre, nous remercions grandement :

- Claude Boumendil, Directeur RH-RSE, STMicroelectronics
- Laëtitia Czapski et Sylviane Chabli, respectivement Chargée du programme Diversité, et Professeur de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble Ecole de Management
- Roselyne Duchesne-Levesque, Thales Mission Insertion
- Christophe Guillaume, Manager d'équipe, BD
- Martine Lota, Directrice des Ressources Humaines, Banque Populaire des Alpes
- Nathalie de Kersabiec, Directrice communication sociale et mission handicap, Air Liquide
- Daniel Krupka, Delivery Solutions manager, Hewlett-Packard
- Olivier Oviguan, Directeur d'ALODIS, centre d'information de la Banque Populaire des Alpes
- Ludovic Tchouflian, Directeur des Ressources Humaines et Directeur France, BD
- Valérie Vial, Coordinatrice mission handicap et maintien en emploi, BD

Enfin, nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers Patrick Scharnitzky, chercheur en psychologie sociale, pour son étude menée avec IMS-Entreprendre pour la Cité<sup>1</sup> qui a étayé notre livre.

1 • Etude « Les stéréotypes sur les personnes handicapées, comprendre et agir dans l'entreprise » réalisée par IMS-Entreprendre pour la Cité en collaboration avec Patrick Scharnitzky, chercheur en Psychologie Sociale, avril 2011.



Nathalie de Kersabiec  
Directrice communication sociale et mission handicap  
Air Liquide

# Le handicap :

## une invitation au voyage !

*Vous souhaitez approfondir votre connaissance sur le handicap et trouver plus de sens dans la mise en place d'une politique handicap dans l'entreprise ? Laissez-vous emporter par ce livre conçu pour vous.*

*10 ans après la loi 2005, il apporte des réponses aux nombreuses questions que nous nous posons tous aujourd'hui en entreprise : y-a-t-il un lien entre le handicap et la performance collective ? Quels sont les facteurs clés de succès ? Quel avenir pour les politiques handicap ? ...*

*Comprendre la diversité, aiguïser notre sensibilité à l'intégration de personnes différentes, gérer nos émotions (peurs, incompréhensions, préjugés...) sont devenus des compétences incontournables au sein de toute organisation. C'est pourquoi, le handicap est une opportunité pour penser, apprendre, et créer collectivement du lien social dans l'entreprise.*

*Illustré de nombreux témoignages, études, analyses, conseils, ce livre propose une réflexion de fond sur nous-mêmes, et notre environnement professionnel. Mettre en place une politique handicap, c'est développer une nouvelle maîtrise de soi face à la différence, et c'est aussi le moyen pour une entreprise de mieux s'adapter aux changements de son environnement et ainsi d'assurer son existence.*

*S'appuyant sur une palette riche et variée d'expériences, les auteurs de ce livre montrent également tout le professionnalisme dont ils sont capables face à des situations profondément humaines.*

## Loi sur le handicap et l'emploi : **les limites** de la méthode Seguin

**La loi du 10 juillet 1987 constitue un changement radical dans l'évolution de la politique française, en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées :** quota imposé au sein des effectifs supérieurs à 20 salariés dans les entreprises privées, contribution à un fonds créé spécialement (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées - AGEFIPH), accord d'entreprise, recours au milieu protégé. Cette loi n'a sans doute pas tout inventé puisque la préoccupation contemporaine des Etats européens sur le sujet, date d'après la guerre de 1914-18, et que la loi française du 26 avril 1924 a instauré la première obligation d'emploi pour les mutilés de guerre, avec un taux d'emploi fixé d'après les études conduites à l'époque, à 10%.

Les 50 ans de textes législatifs et d'arrêtés qui suivront, auront l'intérêt d'élargir et de préciser le champ des bénéficiaires, et l'on transformera en 1963 l'obligation d'emploi en priorité d'emploi. Ce qui ne change pas grand-chose à l'efficacité de l'ensemble qui ne comprend ni moyens financiers, ni moyens de contrôle, et n'est donc que peu respecté. On estime qu'en 1987, au moins une entreprise sur deux est à présent à un quota de 0.

**La grande nouveauté de la loi proposée par Philippe Seguin, Ministre du Travail en 1987, est qu'elle institue une obligation de résultat**, par la mesure d'un quota précisément défini et faisant l'objet d'une déclaration annuelle de la part des entreprises. Cette

déclaration évalue la position du quota de l'entreprise et le montant de la contribution à l'AGEFIPH. On a donc résolu le problème des moyens, en même temps que celui du contrôle.

Cette loi connaîtra de nombreux détracteurs, qui lui reprocheront une ingérence autoritaire de l'Etat dans la gestion des recrutements des entreprises, et aussi l'alourdissement des charges liées au coût du travail. Cependant, elle a contribué à faire évoluer favorablement l'idée qu'il faut naturellement intégrer, au sein de l'activité économique, ceux d'entre nous qui connaissent des problèmes de santé. Il est indéniable par ailleurs que la loi de 1987 a fait progresser le nombre de travailleurs handicapés présents au sein des effectifs du secteur privé, et que le nombre d'entreprises signataires d'un accord encadrant le déploiement d'une politique d'emploi réfléchie et structurée, n'a cessé de croître, améliorant ainsi la position de leurs effectifs par rapport à l'obligation d'emploi.

L'accord d'entreprise « travailleurs handicapés » est l'option « participative » de la loi, que l'entreprise peut mobiliser si elle veut s'inscrire dans une démarche active, en s'associant intelligemment à l'effort d'insertion que porte l'Etat. On lui offre en même temps de transformer un prélèvement obligatoire, en investissement à dimension économique et sociale, par l'affectation de sa contribution volontaire handicap, au financement de ses propres programmes de recrutement de bénéficiaires de la loi.

**La loi de février 2005 apporte deux nouveautés** au dispositif de l'obligation d'emploi. En premier lieu, une modification du calcul des unités bénéficiaires présentes au sein des effectifs : une personne handicapée vaut maintenant une unité et seulement une (plus de majoration selon la lourdeur du handicap, la durée de chômage avant l'embauche...). La conséquence immédiate de cette disposition est de faire perdre plus d'un point de quota à tout le monde, et donc de faire croître très nettement la contribution due à l'AGEFIPH.

La seconde nouveauté est que la fonction publique se trouve désormais placée au même régime que le secteur privé, avec une déclaration annuelle et une contribution à un fond, le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique (FIPHFP), géré par la Caisse des Dépôts.

**L'avantage de cette dernière loi est d'apporter de nouveaux moyens financiers au dispositif d'insertion et de formation professionnelle des demandeurs d'emploi handicapés.** Et l'apparition de ces moyens devenus importants, va faire naître un marché. Ce marché va croître jusqu'à proposer un éventail et une quantité d'offres qui dépassent aujourd'hui les besoins exprimés par les employeurs des secteurs privés et publics réunis. Cette dimension économique n'existait pas lorsque nous avons créé Exéco en 1997. Les entreprises engagées dans un accord « travailleurs handicapés » étaient peu nombreuses. Si la longue et patiente démarche de sensibilisation du management se trouvait à la portée d'un cabinet associatif motivé et désintéressé, elle était à coup sûr non rentable pour les consultants du privé.

**On s'interroge cependant sur l'impact des moyens financiers importants mobilisés après 2005, sur le chômage des personnes handicapées.** Si celui-ci est contenu jusqu'en 2008, il suit avec un effet retard de deux ans, l'envolée du chômage tous publics à la suite de la crise financière, et s'accélère ensuite fortement. Le chômage des demandeurs d'emploi handicapés a doublé entre 2009 et 2015. Par ailleurs, bien que le financement de la formation ait été la priorité de l'AGEFIPH durant de nombreuses années, 7 personnes sur 10 à la recherche d'un emploi sont de niveaux C.A.P et inférieurs, et se trouvent en décalage avec les besoins exprimés par le marché du travail.

**Le fort taux de chômage que nous connaissons en France a une conséquence sur le financement des politiques d'emploi des travailleurs handicapés.** L'emploi salarié se réduit, et en conséquence l'assiette d'assujettissement des entreprises soumises à l'obligation d'emploi, est également amoindrie. De nouvelles entreprises concluent des accords « travailleurs handicapés », et le quota de collaborateurs handicapés progresse, modestement, mais il progresse, notamment dans les entreprises qui développent une politique d'emploi. En conséquence, le montant collecté par l'AGEFIPH est en baisse de 22% entre 2009 et 2013, et les entreprises sous accord voient leur budget diminuer. On voit bien que la source est en train de se tarir. Seule une vraie reprise économique pourrait redonner un peu d'air à un système qui semble bien trouver ses limites.

Ce que nous avons appris, forts d'une expérience maintenant devenue longue, à travers notre collaboration avec les employeurs et les personnes handicapées, et aussi lors de nos travaux communs avec des partenaires et des experts, nous l'avons partagé dans ce livre blanc que nous produisons à l'occasion du 10eme anniversaire de la loi de 2005. Les enseignements que nous tirons de notre travail de consultants, l'incontestable bénéfice de l'intégration professionnelle des personnes handicapées, les facteurs clés du succès, sont le témoignage d'Exéco afin de contribuer à bâtir la politique de demain. C'est ce renouveau qui permettra à nos sociétés modernes d'accomplir encore des progrès, dans le domaine de la non-discrimination et du travail pour tous.

## **I. Le handicap, activateur de performance collective** **p.12**

1. Le handicap stimule l'intelligence collective et managériale
2. Le handicap renforce l'engagement et la cohésion des équipes
3. Le handicap accélère l'innovation

## **II. Handicap et entreprise : les facteurs clés de succès** **p.27**

1. Faire connaître la volonté stratégique
2. Transformer la culture d'entreprise
3. Faire évoluer les représentations
4. Instaurer une communication de confiance
5. Préparer les managers
6. Professionnaliser les pratiques
7. Intégrer la dimension temps

## **III. Prospective** **p.64**

Quel avenir pour les politiques handicap ?  
De la stratégie jusqu'au terrain, lever les (derniers) freins  
Le handicap au secours d'un modèle organisationnel à bout de souffle ?



*Le trésor de la vie et  
de l'humanité est la diversité*

Edgar Morin  
Dialogue sur la nature humaine  
(avec Boris Cyrulnik),  
p.31, Éd. de l'Aube, 2000

# Introduction

## générale

Selon le sociologue allemand Niklas Luhmann, l'inclusion sociale « caractérise les rapports entre les individus et les systèmes sociaux »<sup>4</sup>, c'est-à-dire le niveau d'intégration d'une population d'individus dans la société dans sa globalité. Comment inclure les personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi parmi ces autres... « valides ». Où se situe la différence entre les uns et les autres ? Comment expliquer et donc agir sur ce qui rend complexe l'emploi des personnes en situation de handicap ?

10 ans après la loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation à la citoyenneté des personnes handicapées », les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, et les personnes handicapées ne sont pas pleinement incluses dans notre système sociétale.

Parmi les gros points noirs : l'emploi. Alors que la loi de 2005 soumet les entreprises à l'obligation d'embaucher 6 % de personnes handicapées, ce quota n'atteint aujourd'hui en moyenne que 2,8 % dans le secteur privé<sup>5</sup> et 4,5 % dans le secteur public.

4 • "Soziale Systeme", 1984. Traduit en français : "Systèmes sociaux : Esquisse d'une théorie générale" Presses de L'Université Laval, 2011.

5 • 2,8% pour les entreprises hors accord collectif et 3,88% pour les entreprises ayant mis en place un accord collectif (source : DARES, novembre 2014).

Les freins explicatifs sont multiples. Au-delà de l'accessibilité en général, des niveaux de formations moins élevés et des parcours que l'on peut qualifier d'atypiques du fait de réorientations et de ruptures professionnelles, réside une difficulté majeure : celle de nos automatismes de pensée. La pensée qui amène à juger et à classer le réel avant même de connaître et de savoir : le préjugé. Pas toujours avouable et pas toujours perceptible par celui qui en est l'auteur, le préjugé guide pourtant nos intentions et nos comportements.

C'est de la volonté de mieux comprendre la complexité de nos représentations, et de mettre en lumière la richesse que peut apporter le handicap au travail, qu'est né ce livre blanc.

## Résultats clés

La diversité des ressources humaines, dès lors qu'elle est bien managée, crée de la valeur et de la richesse pour l'entreprise.

**Elle augmenterait la rentabilité de 5 à 15 %, selon les types d'activité\*.**



**Deux éléments à retenir :**

- **La performance des travailleurs handicapés n'est pas inférieure à celle des autres salariés.**
- **Les équipes les plus diverses sont également les plus performantes.**

\* Étude Goodwill Management pour IMS Entreprendre pour la Cité « Diversité du capital humain et performance économique de l'entreprise », novembre 2010, p. 34 à 43 et p. 69 à 75.

# Le handicap, activateur de performance collective

Le handicap activateur de performance collective : ces mots peuvent venir choquer les représentations et la logique. Comment, à partir d'une caractéristique jugée à première vue comme limitante, peut-on générer agilité, cohésion, et innovation ?

## 1. Le handicap stimule l'intelligence collective et managériale

**Intégrer une personne handicapée dans une équipe est une opportunité pour envisager autrement l'organisation et ses process, et pour renforcer les compétences des managers en les confrontant à des situations inédites.**

Aujourd'hui, pour bon nombre d'entreprises, l'enjeu n'est plus la qualité des prédictions mais de changer aussi vite que le changement lui-même. Etre dans une dynamique d'adaptation continue, c'est savoir se doter d'une structure suffisamment légère pour être remise en question à chaque fois que cela le nécessite. C'est pouvoir évoluer de manière souple, aisée et rapide. En un mot : être agile.

Intégrer une personne différente dans une équipe est justement souvent l'occasion de repenser le collectif et de trouver un nouvel équilibre organisationnel. L'environnement de travail peut d'ailleurs même être amélioré pour le bénéfice de tous.

Florian, manager responsable recherche et développement<sup>2</sup>, confie : « Nous avons connu une libération de la parole et une amélioration des conditions de travail à la suite d'un aménagement pour un collaborateur ayant subi un accident vasculaire cérébral. Mon implication dans la gestion du retour à l'emploi de ce collaborateur m'a permis de prendre conscience des contraintes et des besoins des personnes en situation de handicap dans l'entreprise au quotidien. J'ai profité de cette occasion pour élargir ma réflexion sur l'adaptation des postes de travail pour l'ensemble de l'équipe. Au final, la gestion de cette situation a permis à l'ensemble du collectif d'améliorer son quotidien, car, jusqu'à présent, aucun des collaborateurs n'osaient parler de ses besoins d'adaptation de leur poste de travail. Cette situation a apporté un "plus" dans le service. ».

Même si de prime abord, l'intégration d'une personne différente peut sembler complexe, lorsque celle-ci est rendue possible, elle représente un vrai temps fort pour l'entreprise, le manager et le collectif de travail. L'intégration n'est jamais anodine et dès que le manager a connaissance de la qualité de travailleur handicapé d'un collaborateur, des questions se posent : faut-il en parler avec lui ? Faut-il en parler avec l'équipe ? Si oui, comment ? Avec quels mots ? Les aménagements qui vont être proposés sont-ils justifiés ? Comment préserver le sentiment d'équité dans mon équipe ? Cette remise en question des automatismes amène le manager et l'équipe à reconsidérer l'organisation et le fonctionnement de l'équipe.

Ainsi, participer aux réunions et être évalué à travers des objectifs quantitatifs est source de stress intense pour Jean-Philippe, collaborateur en recherche et développement d'une société informatique, atteint d'un trouble psychique. En concertation avec Jean-Philippe et l'équipe, le manager a fait le choix d'aménager les habitudes de l'entreprise à la situation de handicap, tout en veillant à ce que Jean-Philippe reste impliqué dans le service.

2 • Témoignage issu des ateliers d'échanges du 16<sup>e</sup> forum Execo pour l'emploi des personnes handicapées co-animés par l'anthropologue Eric Minnaert.

## Qu'appelle-t-on une "situation de handicap" ?

Dans la loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », la notion de handicap évoque un déficit, des limitations, mais insiste surtout sur les conséquences sur la vie sociale des individus.

« Constitue un handicap (...) toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant<sup>3</sup>. »

La Classification Internationale des Handicaps (CIH) créée en 1980, à l'aide du modèle du Docteur Philip Wood a été révisée et remplacée par la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) en 2001 : la Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF), adoptée par 200 pays. Puis, avec la loi de 2005, la dimension sociale et environnementale du handicap est confirmée et officialisée<sup>4</sup>.

Celle-ci propose un focus sur les facteurs environnementaux, en soulignant que c'est le contexte (social et professionnel) en interaction avec la santé de l'individu qui produit le handicap, et non plus les seuls éléments médicaux. Le handicap n'est donc pas un état mais une situation. On parle désormais de « situation de handicap », écartant ainsi les appellations identitaires de « personnes handicapées » ou « handicapées ». Cette nouvelle conception fait évoluer les regards sur le handicap et induit également un transfert de la responsabilité concernant son intégration au travail, donnant la place belle à la compensation<sup>5</sup>.

En effet, le handicap génère une situation de désavantage vécue par un individu dans un contexte donné, en l'occurrence ici un environnement de travail. Situation également vécue par le manager, les collègues, l'équipe. Il existe ainsi dans l'intégration d'une situation de handicap au sein d'une organisation deux mouvements adaptatifs nécessaires face au désavantage estimé : celui de l'individu à l'environnement mais aussi celui de l'environnement à l'individu. Le premier est intrinsèquement limité par ce qui définit la situation comme handicapante. Le deuxième doit y pallier. L'entreprise doit trouver les adaptations nécessaires à la situation de handicap. Il existe dans ces situations des données fixes que des aménagements matériels viennent souvent compenser. Il existe aussi, et particulièrement dans le cas du handicap psychique, des variables non prévisibles, auxquelles l'environnement doit en permanence s'adapter.



3 • Article 2 de la loi du 11 février 2005.

4 • Source : <http://informations.handicap.fr/art-classification-874-6029.php>.

5 • Source : [http://www2.ac-lyon.fr/etab/ien/rhone/ash/IMG/pdf/La\\_notion\\_de\\_haS-\\_forma\\_AVS.pdf](http://www2.ac-lyon.fr/etab/ien/rhone/ash/IMG/pdf/La_notion_de_haS-_forma_AVS.pdf).

Celui-ci est, par exemple, représenté en réunion par l'ensemble de ses collègues qui lui attribuent des missions au regard de l'activité du service. Il bénéficie, par ailleurs, d'une évaluation qualitative de son travail et non plus quantitative etc.

Pour Christophe, Chargé de Mission Handicap (CMH)<sup>7</sup>, le handicap « permet de prendre du recul sur les différences de chacun, valides ou non ». Quant à Matthieu, Manager dans le secteur de la recherche : « Intégrer une personne handicapée est une richesse pour un groupe de travail, créant ainsi un environnement professionnel riche de ses différences ». C'est pour toutes ces raisons que Ludovic Tchoufian, directeur des ressources humaines et directeur France de BD encourage les managers à entrer dans la démarche : « Si vous avez foi dans votre mission de management, si vous n'êtes pas un manager par hasard mais un manager par choix : allez-y, osez, faites le pas, si vous ne l'avez pas fait ! Vous allez voir comme vous allez grandir. Prenez ce qui au départ est un risque et qui devient après une vraie satisfaction, car on grandit avec son équipe. »

Il est vrai qu'intégrer un profil atypique dans une équipe oblige le manager à sortir de sa zone de confort. Une telle situation oblige à rester souple pour prendre en compte la nouveauté et l'intégrer dans les systèmes. Pour ce faire, il s'avère souvent nécessaire de réfléchir autrement, de faire différemment. C'est alors le savoir-faire et savoir-être du manager qui font la différence : son écoute et sa capacité à communiquer avec clarté et objectivité en laissant le moins de place possible à l'implicite ; et plus encore, sa faculté d'attention aux talents et besoins spécifiques de chacun, son aptitude à discerner pour préserver le collectif de travail et l'intérêt de l'entreprise.

La gestion du handicap constitue ainsi une vraie opportunité pour les managers de monter en compétences et pour les organisations de renforcer leur capacité d'adaptation au changement. Osons dire alors que les organisations qui intègrent aujourd'hui dans ce mouvement adaptatif continu les contraintes de leurs collaborateurs en situation de handicap, ont un entraînement de qualité pour encourager demain les nécessaires changements de paradigmes managériaux.

7 • Témoignage issu des ateliers d'échanges du 16<sup>e</sup> forum Execo pour l'emploi des personnes handicapées co-animés par l'anthropologue Eric Minnaert.

*Intégrer la différence est possible,  
et permet de se dépasser, à condition  
d'en parler et de consacrer le temps et  
l'énergie nécessaires à dégager  
des solutions collectives*



Christophe Guillaume  
Manager d'équipe BD  
Manager projets depuis dix ans,  
il a eu l'occasion de manager cinq équipes,  
et de recruter des collaborateurs  
en situation de handicap.

### **Pouvez-vous nous faire partager votre expérience en matière d'intégration du handicap ?**

J'ai managé il y a quelques années, une équipe responsable de concevoir, construire, tester des équipements de production en France, puis de les installer dans un second temps dans notre réseau de six usines produisant des seringues en verre (France, Etats-Unis, Japon, Mexique, Hongrie, Angleterre). Au sein de cette équipe se trouvait un technicien procédés. Ce collaborateur était atteint d'une maladie chronique évolutive et invalidante. Il subissait l'évolution de cette maladie qui progressait par poussées. Entre des périodes de rémission où tout semblait normal et où la personne ne laissait rien paraître, s'intercalaient des périodes de souffrance plus ou moins visibles, allant jusqu'à des absences liées à des incapacités temporaires. Il est arrivé que la personne soit quasiment bloquée à de nombreuses articulations -dont le bassin- et obligée de rester à domicile. Ces absences étaient parfois prévisibles et annoncées quelques jours à l'avance, parfois pas du tout. Je découvrais l'absence du collaborateur le matin même lorsqu'il n'avait pas pu se lever.

### **Qu'avez-vous aménagé, à quoi avez-vous veillé pour faciliter l'intégration de ce collaborateur ?**

Ce technicien a vu son poste évoluer en particulier pour éviter les travaux physiques sollicitant les membres, bassin, dos, et articulations. Son travail se déroulant pour moitié au bureau et pour moitié en atelier, les phases d'atelier

ont été adaptées en particulier en période de poussée de sa maladie. Idem pour les voyages, qui sont évités au maximum. La situation a été partagée avec le reste de l'équipe, ce qui a permis de dégager des solutions collectives pour pallier à ses absences, avec le moins d'impact possible sur l'activité du service.

### **En quoi cette expérience a renforcé le « vivre ensemble », la cohésion d'équipe, la solidarité ?**

Cette expérience a réellement renforcé la cohésion d'équipe, en plaçant l'humain au centre des préoccupations quotidiennes, au même niveau que les aspects techniques, les objectifs à atteindre, ou la pression du résultat. Une plus forte cohésion d'équipe s'est installée, une entraide par exemple pour remplacer la personne au pied levé : des rotations avaient été instituées en fonction des jours de semaine. Les travaux sur machine les plus physiques ont été répartis sur d'autres collaborateurs. Les documents de travail étaient envoyés systématiquement par mail à la personne pour qu'elle puisse suivre l'avancement de ses sujets à distance, et pouvoir reprendre son travail dans de bonnes conditions.

Des séances de brainstorming nous ont permis de trouver des solutions collectives de ce type, sans ignorer ni isoler le problème, mais plutôt en l'intégrant.

### **Avez-vous constaté que l'intégration du handicap a permis de stimuler l'esprit d'équipe ou faciliter l'adaptation au changement ?**

Oui indiscutablement. Au travers du dialogue et de la recherche de solutions d'intégration, il s'installe un autre regard, la compréhension que tout handicap peut arriver à chacun à tout moment de la vie. L'esprit de soutien et de solidarité en découle naturellement.

### **Qu'est-ce que cette expérience a modifié pour le collectif ... et pour vous, concrètement ?**

Ce fût une expérience enrichissante pour le groupe. J'ai pu constater la motivation de chacun à trouver des solutions, sans aucun doute. Je pense que chacun en est sorti grandi puisque nous avons réussi à trouver un mode de fonctionnement qui n'avait que très peu d'impact sur les résultats attendus. Pour moi ce fût une expérience humaine très enrichissante, qui m'a donnée la conviction qu'intégrer la différence est possible, et permet de se dépasser, à condition d'en parler, et de consacrer le temps et l'énergie nécessaires à dégager des solutions collectives. Ensemble c'est possible !

*L'intelligence développée autour de la difficulté que représente le handicap démultiplie dans bien des cas la créativité, l'intelligence et la synergie anthropologique des entreprises qui acceptent de se livrer à cette expérience*

L'homme Fragile, Editions Ephèse, 2009, p.142.

**Samuel ROUVILLOIS**

---

Philosophe, théologien, moine, il est également expert auprès du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), conférencier au sein de l'Association Progrès du Management (APM), de l'Aspen Institute France et du MEDEF (Université d'été), et accompagne de nombreux dirigeants d'entreprises (PSA, Cofinoga, Leroy Merlin, Vinci, Lafarge, Total, Michelin, Sodexo...) pour les aider à approfondir leurs réflexions sur la place de l'homme dans le monde de l'entreprise.

---

## Qu'appelle-t-on "l'obligation de solidarité" ?

Même si l'organisation des entreprises est liée au principe de solidarité depuis toujours, car basée sur les notions de partage de valeurs et d'intégration au sens large, la loi du 11 février 2005 l'a remise en avant à travers la notion « d'obligation de solidarité de l'ensemble de la société à l'égard des personnes handicapées ».

De ce fait, les entreprises se sont organisées, ou réorganisées, pour intégrer la différence. L'expérience montre que le collectif de travail (manager, équipe) doit s'impliquer aux moments clés de la vie professionnelle d'une personne en situation de handicap, pour un meilleur fonctionnement global, créant ainsi un nouvel équilibre ou de nouvelles solidarités au sein du groupe.



## 2. Le handicap renforce l'engagement et la cohésion des équipes

**La présence d'une personne en situation de handicap au travail stimule l'esprit d'équipe, suscite des solidarités nouvelles et de l'engagement.**

*L'équipe a su développer une forme d'intelligence émotionnelle*



Daniel Krupka  
Responsable Supply Chain  
chez Hewlett-Packard  
Animant un réseau international de transports de pièces détachées sur 130 pays, il gère une équipe de 15 collaborateurs.

**Vous avez intégré un collaborateur en situation de handicap sur un poste de « EMEA transportation specialist » (responsable qualité de la chaîne logistique). Pouvez-vous nous en parler ?**

Mon besoin était le suivant : une ressource supplémentaire pour renforcer l'équipe et améliorer la gestion de la performance globale, de la qualité. Le programme handicap@hp m'a présenté la candidature de Jean-Louis que j'ai acceptée immédiatement.

Lors de l'entretien de recrutement, j'ai constaté que Jean-Louis était en fauteuil roulant et qu'il avait une difficulté de préhension. J'ai mené un échange centré sur les compétences et la motivation. Puis, nous avons abordé en fin d'entretien les conséquences de son handicap. Il a évoqué les impératifs d'accessibilité et

une certaine fatigabilité. Pas inquiet sur les questions d'accès ni de fatigabilité relative, j'avais une réserve cependant sur sa capacité à travailler sur ordinateur. J'ai été rassuré par la Mission Handicap de l'entreprise qui a évoqué la mise à disposition possible de logiciels adaptés (en réalité, Jean-Louis tape plus vite que moi avec mes deux doigts !).

Convaincu par son parcours et séduit par son dynamisme, j'ai fait le choix de le recruter et j'ai présenté le projet au reste de mon équipe. Une question s'est très vite posée : allons-nous pouvoir parler de son handicap avec lui ? Pourrons-nous rire à propos de son handicap ?

### **Comment a réagi l'équipe ?**

Dans les faits, l'intégration s'est parfaitement bien déroulée grâce à Jean-Louis et à sa personnalité positive. L'équipe a également joué un rôle essentiel et a su développer une forme d'intelligence émotionnelle afin de s'adapter par petites touches aux contraintes inhérentes au handicap de Jean-Louis. Il s'agissait en effet de valider régulièrement l'accessibilité sans faille de nos bureaux, de l'aider à franchir certains obstacles, de sélectionner des restaurants accessibles. A ce propos, il est toujours intéressant de constater la surprise de nos invités, fournisseurs ou clients, lorsqu'ils découvrent que Jean-Louis, qu'ils ont quotidiennement au téléphone et par mail, se déplace en fauteuil roulant.

Avec du recul, j'ai constaté des changements dans le comportement individuel de chacun de mes collègues. Ceux-ci sont davantage attentifs à Jean-Louis mais également aux uns et aux autres. La présence de Jean-Louis semble avoir agi comme un révélateur de l'importance du « vivre ensemble ». C'est l'occasion pour le groupe de partager autres choses que des chiffres.

### **Votre rôle de manager a-t-il évolué depuis cette expérience ?**

Je crois que ce recrutement a interrogé notre manière de travailler ensemble et, à partir de la prise en compte du handicap de Jean-Louis, à questionner ma capacité à gérer la différence en tant que manager. Je crois être plus apte à détecter les obstacles qui freinent le travail collectif. Je suis perçu différemment par mon équipe qui connaît désormais mon aptitude à considérer et à prendre en compte la différence dans notre organisation. Mes collègues n'hésitent plus à me faire part de leur difficulté, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, pour nous permettre de trouver ensemble une solution.

*Plus que jamais, nous avons besoin d'entreprises, viables sur le plan économique, mais qui apportent un "plus" de sens.*

*D'entreprises qui s'inscrivent dans une vision globale, mais qui tiennent compte des données sociales et environnementales. Ces entreprises traverseront ce siècle, non pour être dans l'air du temps, mais pour répondre aux prises de conscience collectives sur le besoin de prendre soin de la planète et des êtres vivants. Avec l'intelligence du cœur, elles tiennent compte de la sensibilité humaine. Elles trouvent les manières d'associer le plus grand nombre, faisant une place aux plus fragiles, conscientes que ces derniers ont une valeur ajoutée inestimable sur d'autres plans que celui des chiffres.*

L'entreprise humainement responsable, éditions DDB, 2011, p. 204-205.

**Bertrand COLLOMB et Samuel ROUVILLOIS**

Bertrand Collomb est président d'honneur du groupe Lafarge et Samuel Rouvillois est philosophe et théologien.

Ouvrir les portes de l'entreprise aux personnes en situation de handicap, c'est permettre à l'organisation d'incarner authentiquement ses valeurs et sa Responsabilité Sociétale. Cela ne peut que renforcer, par ailleurs, son image à tous les niveaux. En interne : image de la hiérarchie auprès des collaborateurs, image de l'entreprise en tant qu'institution engagée, suscitant fierté, sentiment d'appartenance et fidélisation. A l'externe : image auprès de toutes les parties prenantes : fournisseurs, clients, candidats potentiels, etc. Ainsi, c'est l'implication de son entreprise en faveur du handicap qui a décidé Nils, responsable recrutement, à rejoindre son employeur actuel<sup>7</sup> : « J'hésitais entre plusieurs entreprises et j'ai choisi celle-ci car elle était engagée en faveur de la diversité, ça me plaisait ! ».

### 3. Le handicap accélère l'innovation

**La contrainte du handicap, lorsqu'elle est acceptée par l'équipe, le manager et l'entreprise peut devenir source de créativité, élément moteur de remise en question, d'amélioration des méthodes et process. Bien des inventions mises au point initialement pour des personnes handicapées ont été généralisées, facilitant ainsi la vie de tous. Inclure le handicap, c'est donc se donner l'ambition d'aller plus loin en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises mais aussi, en matière d'innovation.**

Les designers qui travaillent sur le concept du « design for all » (appellation anglaise de l'accessibilité universelle)<sup>8</sup> le savent bien. Leur créativité leur a permis d'améliorer la facilité d'emploi de multiples produits depuis des dizaines d'années. Ainsi, la télécommande a été inventée dans les années 1970 pour permettre à des personnes à mobilité réduite de changer de chaînes de télévision sans se déplacer. Il en a été de même pour les sièges pivotants introduits dans les véhicules par Toyota (puis par d'autres marques, comme Renault), pour le tramway de Grenoble accessible aux personnes à mobilité réduite mais aussi pour le mitigeur qui a remplacé les deux robinets difficiles à manipuler.

7 • Citation relevée lors d'un échange relatif à la diversité.  
8 • Source : <http://informations.handicap.fr/art-design-deco-853-6550.php>

Il n'est cependant pas toujours besoin d'être designer pour innover. Ainsi, dans un atelier de production de seringues, un opérateur en situation de handicap a été à l'origine d'une amélioration de l'outil de travail pour tous les opérateurs. Son bras inerte lui rendait difficile la manipulation des lourdes pinces de cerclage qui sollicitaient ses deux bras. En lien avec la Mission Handicap, l'opérateur s'est mis en quête d'un nouveau modèle de pince, plus léger. Après un essai convaincant, l'entreprise a généralisé son emploi dans l'atelier, réduisant notablement l'effort nécessaire de l'ensemble des opérateurs.

C'est également en apprenant à composer avec les réalités de chacun, qu'Olivier Oviguan, manager de la Banque Populaire des Alpes<sup>9</sup> et son équipe se sont montrés particulièrement créatifs. Intégrer des travailleurs sourds et malentendants a ainsi été l'occasion pour eux d'imaginer un nouveau service clients : le service Acceo. Cette solution technique conçue initialement pour les collaborateurs handicapés de la banque, est depuis proposée aux clients sourds ou malentendants. Il est ainsi possible pour ces derniers d'échanger aisément avec leur banquier par téléphone ou lors de rendez-vous sur place.

C'est ainsi, par les avancées technologiques, numériques et organisationnelles nécessaires pour la compensation du handicap, que ce dernier dynamise l'innovation. En outre, par la différence qu'il apporte dans le travail quotidien, le handicap amène à repenser les routines de l'entreprise. Répondre aux nouveaux besoins de terrain induits par le handicap tout en tenant le cap de la performance collective, ouvre à des solutions inédites. C'est ainsi le ferment d'une véritable culture collective de l'innovation qui est instillée sur le terrain.

## Comment répondre à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés ?

Plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises qui souhaitent répondre à leur obligation d'emploi : recruter de nouveaux collaborateurs handicapés, intégrer des stagiaires en situation de handicap, sous-traiter des biens et services auprès d'Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) et d'Entreprises Adaptées (EA), payer leur contribution AGEFIPH ou mettre en place un accord collectif en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Cet accord, signé avec les partenaires sociaux et agréé par la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) comporte une ligne directrice, des objectifs chiffrés, un budget et surtout un programme d'actions. Ce dernier assure que cette politique se traduise en actions concrètes et en dispositifs tangibles.

Compte tenu du contexte législatif, de nombreuses organisations (moyennes et grandes) font le choix de mettre en place une politique d'emploi de travailleurs handicapés. Elles répondent ainsi à leur obligation et bénéficient de moyens humains et financiers indispensables pour augmenter leur taux d'emploi mais également pour accompagner les managers, et leurs équipes, au cours des étapes de la vie du salarié handicapé dans l'entreprise : recrutement, intégration, évolution professionnelle et parfois, maintien en emploi.

L'intégration du handicap fait ainsi partie de la norme de l'entreprise. Les engagements sont portés par la direction et inclus dans le dialogue social. Avec le soutien des Missions Handicap ou Diversité, les postures des acteurs internes sont, de fait, amenées à évoluer. Malgré tout, il semble nécessaire de prendre en compte le contexte culturel de l'entreprise, pour une politique d'insertion adaptée.

# Handicap et entreprise

## les facteurs clés

### de succès

Quelques ingrédients facilitent la prise en compte du handicap dans les collectifs de travail. Construire la place du handicap au sein d'une entreprise mérite une construction tant intellectuelle qu'opérationnelle : quelle conception du handicap, de la différence, est véhiculée ? Comment se décline cette posture dans le cadre d'une politique formalisée ? Comment ces décisions entrent-elles dans le champ de la négociation avec les partenaires sociaux ? Quelle communication est mise en place ? Quelle priorité est donnée à cette politique dans l'entreprise et surtout comment se traduit-elle dans les faits, les décisions, les entretiens individuels, les objectifs de chacun, les appels d'offre... ?

#### 1. Faire connaître la volonté stratégique

**Une politique « handi-accueillante » portée à haut niveau et largement communiquée, facilite l'inclusion des nouveaux collaborateurs en situation de handicap autant que l'adaptation aux situations des collaborateurs qui deviennent handicapés (85% des handicaps étant acquis au cours de la vie).**

Agir en faveur de l'emploi des personnes handicapées ne fait à l'origine pas partie des priorités des entreprises. Toutefois et depuis les années 1980, le cheminement des entreprises couplé aux demandes de la société civile (associations écologiques et humanitaires pour une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises) a amené les dirigeants à réfléchir et formaliser des politiques de responsabilité sociétale de leur entreprise dont fait partie l'engagement pour la diversité<sup>10</sup>.

Faire connaître la volonté stratégique de l'entreprise en matière de handicap encourage les candidats concernés à postuler. Selon Nadia, manager<sup>11</sup> : « Le fait que les candidats sachent que l'entreprise visée mène une politique d'emploi active les incitera à évoquer leur RQTH ».

Une fois le cap fixé par la direction générale, l'efficacité de la politique handicap est d'autant plus forte qu'elle s'inscrit dans le dialogue social et se traduit en actions concrètes déclinables à chaque niveau. Lorsque les engagements sont cohérents avec les possibilités de terrain et les objectifs des services, tout devient possible puisque l'on permet la disponibilité et la flexibilité des réorganisations. Evelyne, CMH<sup>12</sup>, précise que : «Lorsqu'un accord est signé, il est plus facile de mettre en place des actions pour favoriser l'intégration du public handicapé, car les moyens [humains et financiers] qui en découlent permettent à l'entreprise de créer un réseau autour du manager et du collaborateur concerné ».

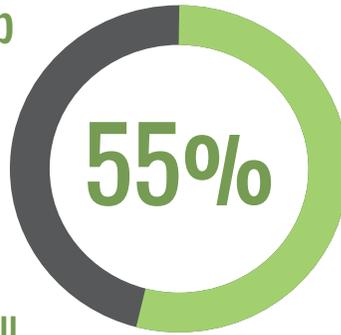
Si une politique handicap volontariste déclenche les initiatives sur le terrain, la dynamique peut ensuite être entretenue de plusieurs manières : en valorisant les réussites, en valorisant l'implication des tuteurs de collaborateurs en situation de handicap dans les systèmes d'évaluation, ou encore en intégrant les taux d'emploi de travailleurs handicapés des services dans le calcul de l'intéressement. Ainsi, comités de directions, managers, acheteurs, services des moyens généraux, des méthodes, des ressources humaines, de santé au travail ... intègrent à leur action la prise en compte du handicap.

10 • Voir à ce sujet le livret vert de la Commission européenne : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »

11 • Témoignage issu des ateliers d'échanges du 16<sup>e</sup> forum Execo pour l'emploi des personnes handicapées co-animés par l'anthropologue Eric Minnaert.

12 • Ibid.

Quel est le principal frein évoqué par les personnes en situation de handicap concernant une éventuelle recherche d'emploi au sein d'une entreprise en milieu ordinaire ?



Pour 55% des réponses, c'est

le manque de volonté des entreprises en matière d'intégration de personnes handicapées qui freine leur recherche d'emploi.

Une entreprise qui communique à l'externe sur la politique volontariste en matière de handicap se rend attractive pour les candidats en situation de handicap.



Plus les managers perçoivent **l'engagement** de leur entreprise en faveur de la **diversité**, plus ils ont **une image positive du handicap** et des personnes handicapées.

Extrait de l'étude « Les stéréotypes sur les personnes handicapées, comprendre et agir dans l'entreprise », réalisée par IMS-Entreprendre pour la Cité en collaboration avec Patrick Scharnitzky, chercheur en Psychologie Sociale, avril 2011, page 21-22.

## 2. Transformer la culture d'entreprise

**Réussir l'intégration d'une personne en situation de handicap suppose d'être attentif au contexte culturel de l'entreprise concernée. La culture d'entreprise s'insère elle-même dans une culture sociétale qui ne véhicule pas forcément une image positive de la différence. Pourtant, c'est bien une authentique culture d'accueil de la différence et de la fragilité qui permet l'insertion de travailleurs handicapés dans la durée, mais aussi l'apaisement et le bien-être de tous, condition première de l'implication des collaborateurs dans leur travail.**

La culture du collectif est l'une des clés de réussite pour faciliter l'intégration du handicap puisqu'elle implique la souplesse nécessaire pour se réinventer dans ses modalités de communication ou d'organisation.

Un collectif de travail est un organisme vivant. Il avance, il intègre, il se ressource, il grandit, etc. Il se modèle, avec plus ou moins de flexibilité, en fonction d'éléments internes (nouveaux procédés, changement dans l'équipe ...) et externes (nouvelles demandes de clients, changement de législation, émergence de la concurrence...). Lorsque les individus qui forment cet organisme sont reliés par une culture collective forte, ils communiquent, se soutiennent, s'enseignent, s'engagent les uns envers les autres, et font preuve de souplesse face aux aléas ou à la nouveauté. Nouveauté provenant d'une demande d'un client, de la mutation d'un des membres, d'une diminution de budget et aussi de la survenue du handicap d'un des collaborateurs ou de l'arrivée d'un nouveau travailleur handicapé.

Ainsi, dans le secteur de la recherche où travaille Bernard en tant que manager<sup>13</sup>, la différence, qu'elle soit culturelle ou d'un autre ordre, est perçue comme une vraie stimulation. L'accueil de la différence fait partie des gènes de l'organisation. Celle-ci crée une « dynamique de groupe qui permet d'aborder différemment les sujets traités et de traiter des sujets différents. Si j'avais l'occasion d'étudier la candidature d'une personne en situation de handicap, je le ferais avec une attention particulière et bienveillante. ».

13 • Témoignage issu des ateliers d'échanges du 16<sup>e</sup> forum Execo pour l'emploi des personnes handicapées co-animés par l'anthropologue Eric Minnaert.

## Quand la culture du collectif est défaillante

Dans un tel cas de figure, on peut voir naître des phénomènes peu propices au respect de chacun. Les collaborateurs ne communiquent en général pas beaucoup. Ils comprennent moins et se sentent moins compris. Ils s'isolent. Ils se concentrent sur leurs propres objectifs et réalisations individuelles, sans s'attarder sur la mission collective. Par ailleurs, leur tolérance est moindre concernant les écarts dans les modalités de réalisation et dans les résultats produits. Dans un tel contexte, des jalousies peuvent naître lorsqu'un poste est aménagé, ou lorsque des horaires sont adaptés pour une personne en situation de handicap. Cela est d'autant plus vrai si le handicap est invisible. Enfin, ce type de climat est particulièrement favorable aux rumeurs et à l'émergence de boucs-émissaires.





Eric Minnaert  
Anthropologue



# ECLAIRAGE

*Le collectif placé dans un contexte concurrentiel, de pression du résultat et de performance individuelle perçoit le handicap, comme un élément de désordre, de mise en péril.*

## Le handicap s'appréhende par son contexte culturel

Avant d'être une interprétation individuelle, le regard porté sur le handicap dépend d'un contexte culturel et de sa définition de l'ordre social.

Comprendre comment une société se représente le handicap nécessite de visiter les strates les plus profondes de sa culture. Dans beaucoup de sociétés traditionnelles, on se figure que les transgressions commises par un être humain sont sanctionnées par des puissances "supérieures" : esprit, dieu, ancêtre. Le handicap qui rend physiquement ou psychologiquement différent est considéré comme un châtement, au même titre que la malchance

ou l'absence de pluie. Dans les tribus de la forêt amazonienne, la culture est construite autour de croyances animistes. Ainsi, ses membres croient en un lien entre les destins de toutes les créatures humaines, animales et végétales.

Le handicap est alors perçu, de même que tous les aléas de la vie, comme un signe venant d'un autre monde. Cet événement devient révélateur d'un équilibre rompu dans l'ordre social, dans la gestion des devoirs de cette société envers ces autres mondes. Un équilibre est à retrouver. Dès lors, il revient à la communauté de prendre en charge le handicap.

Notre système de pensée, lui, trouve des explications biologiques à la réalité du handicap. Dans une société traditionnelle, l'explication, bien que d'un autre ordre, est tout aussi rationnelle. L'Homme Social, quel que soit son système de pensée, sa culture, recherche une explication rationnelle aux phénomènes qui l'entourent. Ainsi, dans la société chinoise, la prise en charge du handicap est du ressort des familles car il est parfois considéré comme la conséquence d'une faute commise par les parents ou les ancêtres. Par ailleurs, le travail est considéré en Chine comme la composante fondamentale de la dynamique sociale. Sans métier, la personne handicapée se trouve dépourvue d'existence sociale. Le handicap est donc interprété comme une défaillance puisqu'il empêche la dynamique sociale.

## Le handicap dans notre société

Dans notre société occidentale, nous agissons collectivement, mus par un tout autre système que le système animiste. La pensée, les émotions, les sentiments ne concernent que les humains, tout ce qui existe en dehors d'eux relève d'un autre registre : celui de la "Nature". L'Homme est un élément à part, il n'est pas de même essence que les autres éléments de la Nature. Cette vision du lien entre l'homme et son environnement a permis l'apparition de principes individualistes et de classifications entre les êtres vivants et les éléments naturels. Les principes d'efficacité

et de progrès régissent notre vie collective. Il est logique que ce contexte génère une tout autre vision du handicap.

## Penser le contexte culturel de l'équipe et de l'entreprise qui intègre

C'est le groupe et sa culture qui offriront au handicap un cadre propice à son ancrage, permettant sa bonne intégration. Il est donc fondamental de travailler à partir de la culture professionnelle mise en place par le groupe, car intégrer une personne handicapée c'est changer de modèle culturel, de paradigme. Il est compréhensible que les paradigmes qui cimentent le travail au quotidien et la culture entrepreneuriale d'une équipe soient bouleversés par la rencontre avec « le handicap ». Pourquoi ? Parce que spontanément, le collectif placé dans un contexte concurrentiel, de pression du résultat et de performance individuelle perçoit le handicap, quel qu'il soit, comme un élément de désordre, de mise en péril. On pourrait dès lors supposer que l'entreprise n'est pas faite pour l'intégration du handicap. Pour éviter ce type de blocage, il est nécessaire de comprendre la culture vécue au quotidien par une équipe afin de maîtriser les possibilités d'une intégration, mais surtout afin de saisir l'impact de cette intégration, à terme, sur la culture de l'équipe. C'est là que l'anthropologue intervient, puisque cette discipline étudie l'Homme en tant qu'élément d'une communauté.

## Lorsque le handicap permet de reconstituer un collectif de travail

Lors d'une étude anthropologique en entreprise, le constat suivant a été posé : dans une équipe, « anciens » et « jeunes » formaient deux clans dont les techniques de travail semblaient antinomiques, et un collaborateur malentendant souffrait d'isolement. Le manager, particulièrement sensibilisé au handicap pour des raisons personnelles, a fait le choix d'intégrer plusieurs

autres techniciens atteints à différents degrés de malentendance. En parallèle, il a proposé aux autres membres de l'équipe de se former à la langue des signes.

La culture de ce collectif s'est vue transformée en quelques années. Des solidarités nouvelles se sont créées entre les personnes atteintes de surdité et les autres, mais aussi entre les générations. Aujourd'hui, les binômes d'intervention se font sans contrainte d'âge ni de handicap.

Toute personne qui pénètre alors dans leur espace de travail devient le témoin de dialogues intégrant spontanément plusieurs langages. Les collaborateurs de cette équipe sont désormais fiers de leur collectif et produisent d'excellents résultats. Toute personne extérieure non initiée à la langue des signes, vient alors involontairement renforcer la culture de ce collectif. Ce changement culturel a apporté au service une aura positive auprès du reste de l'entreprise.

Dans cet exemple, l'intégration d'un handicap a favorisé et transformé la culture de l'équipe en stimulant une solidarité. D'une somme de performances individuelles, ces groupes sont parvenus à une performance collective.

## Qu'appelle-t-on stéréotypes et préjugés ?

Pour le Défenseur des Droits, les stéréotypes relèvent de l'ordre du jugement. Ils se traduisent par des attitudes et des opinions simplifiées à l'extrême, souvent erronées et aboutissent à un ensemble de croyances portant sur les caractéristiques d'un groupe, par exemple : « les femmes sont plus douces que les hommes », « les hommes sont faits pour diriger ».

Le préjugé, lui, revêt une dimension plus affective et est associé à des concepts négatifs. On parlera alors plus d' « une prédisposition à réagir défavorablement à l'encontre d'une personne sur la base de son appartenance à une classe ou une catégorie de personne » pouvant entraîner une discrimination.

L'importance du poids des représentations dans notre société a été étudiée par le Défenseur des Droits dans un rapport sur les discriminations<sup>14</sup>. Selon cette étude, le handicap est la deuxième cause de discrimination en France.

14 • Document « Déconstruction des stéréotypes et préjugés » : <http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/publications/fiches-thematiques/deconstruction-des-stereotypes-et-prejuges> .

### 3. Faire évoluer les représentations

De nombreuses idées reçues jalonnent le monde du handicap. Considérer que tous les détenteurs d'une RQTH se ressembleraient, est une erreur. Transformer les préjugés permet un accueil juste de la réalité de chaque personne en situation de handicap.

Lorsque le handicap d'une personne est visible, ou que sa RQTH est connue, cette dernière est souvent, dans les esprits, « classée » dans une catégorie à part des autres travailleurs. On lui attribue des caractéristiques qui, bien souvent, ne lui appartiennent pas, partant du principe que tous les travailleurs handicapés sont identiques. Cette catégorisation, à laquelle tout individu a tendance à procéder dans un objectif de simplification de l'environnement, exacerbe le sentiment de différences entre les groupes ("ils sont différents de nous") et celui d'homogénéité à l'intérieur des groupes ("ils se ressemblent tous"). Le risque est alors de commettre des erreurs de diagnostic des situations et que le facteur handicap devienne explicatif de tout. Du meilleur : « Depuis qu'il est arrivé, ça a soudé l'équipe, les gens se plaignent moins, forcément ! », comme du pire : « Bien souvent, lorsqu'il y a un problème avec un collaborateur en situation de handicap, on a tendance à tout expliquer par le facteur handicap alors qu'il n'y a pas forcément de lien ! » (Pascal, CMH)<sup>15</sup>.

Selon l'étude « Les stéréotypes sur les personnes handicapées, comprendre et agir dans l'entreprise » réalisée auprès de 400 managers issus de grandes entreprises françaises par IMS-Entreprendre pour la Cité en collaboration avec Patrick Scharnitzky, chercheur en Psychologie Sociale (voir encart pages suivantes), il s'avère qu'une grande partie des managers a une vision négative des personnes handicapées. Ils sont nombreux à les imaginer se déplaçant en fauteuil roulant ou ayant un handicap lourd. Ils sont peu nombreux à se rendre compte du faible niveau de qualification des personnes handicapées<sup>16</sup>.

Ainsi, les managers entretiennent à leur égard un stéréotype ambivalent : « elles sont courageuses,

15 • Témoignage issu des ateliers d'échanges du 16<sup>e</sup> forum Execo co-animés avec l'anthropologue Eric Minnaert.

16 • 85% des personnes handicapées le sont devenues au cours de la vie, parfois du fait de leur métier. Le profil type du demandeur d'emploi en situation de handicap est : un homme de 45 ans présentant un diplôme de niveau BEP-CAP liés à un métier « physique » type maçonnerie, menuiserie... C'est ainsi que s'explique le faible niveau de qualification et c'est pourquoi il est parfois complexe de trouver des candidats pour pourvoir aux offres d'emploi des entreprises et que le sourcing est essentiel dans l'amélioration du taux d'emploi des entreprises.

volontaires sympathiques sociables », mais « improductives fragiles et lentes ». Par conséquent, ils les conçoivent peu au sein de l'entreprise. Ils sont cependant convaincus qu'il est nécessaire de les aider, volonté que l'on pourrait qualifier de moraliste.

C'est ce qui fait craindre à Ronald, ancien matelot reconverti à la suite d'un accident<sup>17</sup>, d'évoquer sa situation dans le cadre d'une recherche d'emploi : « Je me questionne sur la pertinence d'évoquer la RQTH sur mon CV ». Pour Edouard, ingénieur en situation de handicap<sup>18</sup> : « il est nécessaire [...] de prendre en compte la singularité des personnes. » Etre handicapé c'est être identique aux autres, et sur certains points, différent.

Pourtant, contrairement aux idées reçues, le handicap n'est pas synonyme de sous-performance. Ainsi, selon Sylvaine, CMH<sup>19</sup> : « Une collaboratrice sourde avait une productivité supérieure à la moyenne du fait de sa capacité à rester très concentrée. Les managers ont dû communiquer auprès de l'équipe pour les rassurer : ceux-ci craignaient que leurs objectifs soient revus à la hausse ; il a été demandé à la collaboratrice en question d'aller moins vite ! ».

17 • Ibid.

18 • Ibid.

19 • Ibid.

### Parole essentielle

*On ne voit jamais et on n'est soi-même jamais vu que dans un univers symbolique donné. Par exemple, si l'on peut voir un dieu en la personne d'un Sumo au Japon, on voit un obèse en une personne du même gabarit en Occident.*

Voies et voix du handicap. Etre sans un regard hospitalier ?  
Ouvrage collectif, édition PUG, Grenoble, 2013, p. 161.

### Danielle MOYSE

Philosophe, enseignante, chercheuse associée à l'IRIS, Institut de Recherche Interdisciplinaire sur les enjeux sociaux (CNRS/HESS).

**80** %  
des handicaps **SONT invisibles**

**2** %  
des personnes en situation de handicap **se déplacent en fauteuil roulant**

**85** % des handicaps **SONT acquis au cours de la vie**  
(après l'âge de 16 ans)

Extraits de l'étude « Les stéréotypes sur les personnes handicapées, comprendre et agir dans l'entreprise » réalisée par IMS-Entreprendre pour la Cité en collaboration avec Patrick Scharnitzky, chercheur en Psychologie Sociale Page 7 à 8, et 10 à 12 de l'étude, avril 2011.

## Comment les managers perçoivent le handicap ?

**Vision**  
**NEGATIVE** **49 %**  
des personnes interrogées proposent des évocations négatives

**Perception**  
**CARICATURALE**  
Les managers :  
ont une **vision réduite** au handicap moteur  
voient le handicap comme **inné et permanent**  
ont une **vision faussée** du **niveau de formation** des personnes handicapées  
perçoivent le handicap **sous un angle moral**

**6 %**  
des évocations font référence à **l'entreprise**. Le handicap reste **trop peu associé au champ de l'emploi de la productivité et des enjeux business**

Extraits de l'étude « Les stéréotypes sur les personnes handicapées, comprendre et agir dans l'entreprise » réalisée par IMS-Entreprendre pour la Cité en collaboration avec Patrick Scharnitzky, chercheur en Psychologie Sociale Page 7 à 8, et 10 à 12 de l'étude, avril 2011.

## L'influence de la communication sur le stéréotype

### RÉGULARITÉ

Les actions de sensibilisation ont plus d'effet quand elles sont régulières



### SENSIBILISATION

Plus les managers participent à des actions de sensibilisation, plus ils sont informés et plus leur image du handicap devient positive



### DIVERSIFICATION

Une communication plus incarnée, donnant des images différentes des personnes handicapées, stimulant l'imaginaire, serait à privilégier pour limiter l'effet de la perception homogène du groupe.



Extraits de l'étude « Les stéréotypes sur les personnes handicapées, comprendre et agir dans l'entreprise » réalisée par IMS-Entreprendre pour la Cité en collaboration avec Patrick Scharnitzky, chercheur en Psychologie Sociale Page 7 à 8, et 10 à 12 de l'étude, avril 2011.

## Permettre aux managers de côtoyer des travailleurs handicapés

### CONTACTS

**Plus les managers ont de contacts professionnels avec des personnes handicapées, plus l'image du handicap et des personnes handicapées devient positive**



Le fait de côtoyer dans son quotidien professionnel des personnes handicapées influe positivement sur le stéréotype. Même si les managers n'ont pas directement de personnes handicapées dans leur équipe, le simple fait de savoir qu'il y en a dans l'entreprise a un impact positif sur le stéréotype.

La banalisation du handicap dans l'entreprise, ainsi que la visibilité des personnes handicapées constituent donc des facteurs clés de succès de la démarche handicap.

## Comment changer l'image du handicap ?

Changer l'image du handicap est possible par une sensibilisation au long cours, et également via l'information transmise à l'occasion de l'intégration d'un nouveau collaborateur en situation de handicap. Objectiver, quantifier et analyser le handicap sous l'angle des contre-indications médicales et des aménagements facilite la compréhension des collègues et remet le handicap à sa juste place. Cela évite une catégorisation de la personne du fait de son handicap et permet une vraie rencontre avec celle-ci.

### Plusieurs clés efficaces ont été identifiées pour faire évoluer les représentations des managers :

- Côtayer des personnes en situation de handicap dans leur quotidien professionnel : collègues, managers, collaborateurs, candidats, clients, etc.
- Obtenir des informations sur l'hétérogénéité des situations de handicap et des profils au sein de l'entreprise, car plus les managers s'identifient aux personnes handicapées, plus leurs stéréotypes sont positifs.
- Baigner dans une culture d'entreprise qui s'appuie sur des valeurs humaines respecte et valorise les différences de chacun.
- Percevoir l'engagement de son entreprise dans une politique diversité inclusive (en percevant l'aspect normatif « il est normal d'intégrer des collaborateurs handicapés ») assorties d'actions concrètes.
- Percevoir la présence et l'efficacité d'un réseau d'acteurs et de personnes ressources en interne.

Conclusions issues de l'étude « Les stéréotypes sur les personnes handicapées, comprendre et agir dans l'entreprise » réalisée par IMS-Entreprendre pour la Cité en collaboration avec Patrick Scharnitzky, chercheur en Psychologie Sociale Page 7 à 8, et 10 à 12 de l'étude, avril 2011.

## 4. Instaurer une communication de confiance

**Faire partie d'un collectif de travail peut difficilement se faire sans confiance. Instaurer une communication transparente dans un climat de confiance réciproque, permet une collaboration constructive. Pour cela, il peut être nécessaire d'évoquer clairement les questions liées au handicap. Une communication de la part du salarié concerné sur son handicap et ses besoins, mais également de la part de l'entreprise envers le collectif de travail - dans les limites de ce qu'il est nécessaire de transmettre.**

### Etre transparent dès le départ

Pour Hamid, Manager<sup>20</sup> : « Il est primordial de poser les choses dès le départ. Il faut parler du handicap dès le début, et avoir une confiance mutuelle. Si tout est dit, un lien se crée avec l'équipe. Par ailleurs, la confiance s'établit si le handicap reste à sa juste place. Ce qui est central dans les échanges ... c'est le travail ! »

Du côté du candidat, se sentir accepté pour ses compétences et entendu dans ses besoins spécifiques est la clé de sa bonne intégration. Ainsi, Vincent, collaborateur en situation de handicap<sup>21</sup>, souligne l'importance de « ne pas être traité différemment », et Laetitia, candidate en situation de handicap<sup>22</sup>, de « se sentir en confiance ».

Pour cela, une bonne compréhension des implications du handicap sur le travail est nécessaire. Elle est facilitée quand la personne en situation de handicap est elle-même ouverte, volontaire, et transparente sur le sujet. C'est-à-dire qu'elle communique sur les besoins spécifiques liés à son handicap, permettant ainsi à tous les acteurs de mettre en place les organisations et moyens de compensation nécessaires à la situation personnelle du salarié concerné. Pour Erwan, ingénieur en situation de handicap, « faire connaître son handicap à son employeur est une obligation de loyauté morale. Au-delà, c'est une preuve que la personne accepte son handicap ». Cette acceptation du handicap par le salarié

20 • Témoignage issu des ateliers d'échanges du 16<sup>e</sup> forum Execo, co-animés avec l'anthropologue Eric Minnaert.

21 • Ibid.

22 • Ibid.

lui-même lui permet de se projeter, d'anticiper, et d'être davantage autonome dans la gestion des demandes liées au handicap et à l'emploi.

### **Les risques du manque de communication**

Quand les informations autour du handicap sont floues, quand le sujet n'est pas clairement abordé, ou qu'il est traité sous un angle victimisant, le manager et l'entourage peuvent développer une relation de surprotection : on désresponsabilise la personne, on la protège, on la « maternelle ». Son handicap peut devenir alors un bouclier protecteur mais aussi la cage qui enferme. Les décisions prises pour elle, les échanges que l'on entretient avec elle se font alors au travers du prisme du handicap. Le handicap devient ce qui la définit, ce qui la légitime. Or, cette surprotection connaît un revers de médaille en deux temps.

Premier temps : le collaborateur risque de ne se définir qu'au travers de son handicap. Intuitivement, il ne met en avant que son handicap puisque c'est cela que l'on valorise chez lui. Parfois même, il s'enkyste dans la plainte et la revendication. Il finit par ne plus déployer les compétences et l'énergie qu'il avait pu investir au départ.

Et vient alors le deuxième temps du revers : le rejet de la part du collectif (« On l'a beaucoup aidé et franchement, il n'a pas joué le jeu ! » « Avec tout ce qu'on a fait pour lui ! »).

Une autre fréquente conséquence du manque de communication est la recherche de sur-performance au travail de la part des collaborateurs handicapés. Pour montrer qu'en dépit du handicap ils sont performants, certains collaborateurs en font plus que les autres ou restent plus longtemps sur leur lieu de travail, avec un risque de surmenage à la clé. En parler permet de comprendre qu'à contribution égale, les collaborateurs handicapés sont aussi reconnus et acceptés.

## Les candidats ont compris l'intérêt de donner des clés de lecture



Roselyne Duchesne-Levesque  
Thales Mission Insertion

### En 20 ans d'engagement de Thales pour l'emploi de travailleurs handicapés, vous avez noté une évolution des pratiques et des mentalités.

#### Pouvez-vous nous en dire plus ?

Au sein de l'entreprise, bien que la responsabilité de la mise en œuvre de l'accord appartienne aux référents handicap, les objectifs de recrutement, de formation et de maintien dans l'emploi reposent sur l'engagement des responsables d'équipe et des managers de proximité. Cette politique dépend de l'efficacité du binôme ressources humaines / manager opérationnel. Pour chaque offre de stage, d'alternance ou d'emploi, les référents handicap se doivent de présenter les compétences d'un candidat. Le manager voit alors un candidat, une motivation, des résultats et des potentialités qui cadrent avec ses besoins. Dès lors, ces rencontres se déroulent sur la base d'un « profil » et permettent une analyse dépourvue de préjugés. Cette approche est particulièrement présente chez les jeunes managers qui ont intégré l'entreprise ces dernières années. Pour eux, la présence d'un collaborateur handicapé ne représente pas un obstacle ni une difficulté dans la mesure où, de plus en plus, ces managers ont suivi des cursus de formation avec, au sein de leur promotion, des étudiants en situation de handicap. On peut voir là, les premiers bénéficiaires de la loi de 2005 et de son objectif d'inclusion scolaire.

#### Et du point de vue des candidats ?

De la part des candidats, cette rencontre est d'autant plus facilitée qu'ils sont conscients du contexte économique et du cadre légal, ils ont compris l'intérêt « d'être lisible », c'est-à-dire d'être capables d'expliquer simplement les conditions à réunir pour permettre leur intégration. L'enjeu est donc clair dès le départ. L'exigence de lisibilité du monde professionnel n'est plus taboue. Elle est comprise et intégrée par les candidats qui adoptent des stratégies adaptées pour évoquer leur handicap et valoriser leur profil.

## Quelles informations échanger, avec qui, quand, et comment ?

L'entreprise est une unité économique, dès lors toute personne percevant un salaire est amenée à apporter une contribution à l'effort économique du collectif. Une communication claire et adaptée permet au handicap de trouver sa juste place pour laisser le travail au centre de la relation professionnelle, évitant ainsi des relations biaisées entre les personnes ou entre le manager et son équipe.

Aussi, lorsque la situation le nécessite (contre-indications médicales existantes, aménagements requis, impact sur la communication avec les collègues ou les clients, etc.), il est important de parler du handicap toujours en rapport avec le travail, et de manière objective, neutre et quantifiée.

Les équipes, le manager et aussi la personne concernée ont besoin de comprendre les répercussions du handicap dans le quotidien, et de cerner ce qui concrètement rend la situation spécifique. Faut-il communiquer autrement ? Faut-il prendre des précautions particulières ? Faut-il aménager ? Réorganiser ? Jusqu'où ? Comment adapter l'entretien annuel d'évaluation ? Faut-il le faire ?... De nombreuses questions qui se posent régulièrement dans les entreprises et pour lesquelles il n'y a que des réponses sur-mesure.

Néanmoins, et s'il est indispensable d'évoquer le handicap pour aménager le poste et les conditions de travail, il n'est plus nécessaire de l'évoquer par la suite car ce qui est central, ce sont les compétences. « L'idéal serait que le handicap soit banalisé, que les personnes ne reviennent pas sur ce sujet. Le fait d'en parler me donnait l'impression d'être isolé et d'être réduit à mon handicap. » (Loïc, Ingénieur en situation de handicap)<sup>23</sup>.

Il est alors conseillé de lister, avec le médecin du travail, les

contre-indications médicales et aménagements nécessaires. Bien qu'il soit soumis au secret médical, le médecin du travail est un réel partenaire dans l'adéquation poste / handicap. Il est le garant de la bonne prise en compte de la situation de santé dans le travail, contribuant ainsi à ce qu'employeur et salarié se sentent en confiance.

Dès lors que le handicap est assumé par la personne et que le déni a été dépassé, le handicap peut être clairement expliqué et objectivé sous l'angle des contre-indications médicales et des aménagements.

L'information claire et factuelle autour de la situation de handicap objective les besoins spécifiques, et permet aux managers et collègues de s'adapter de façon intelligente, sans en faire trop ni pas assez. Il est important de garder en tête que la situation est celle de la personne handicapée concernée. En aucun cas il ne s'agira de la déresponsabiliser de son actualité ou de son devenir professionnel.



23 • Témoignage issu des ateliers d'échanges du 16<sup>e</sup> forum Execo co-animés avec l'anthropologue Eric Minnaert.

*Cela demande un discernement subtil  
et adapté.*



Olivier Oviguian  
Directeur d'ALODIS, centre d'information  
de la Banque Populaire des Alpes

*Si pour Martine Lota, directrice des ressources humaines de la Banque Populaire des Alpes, l'engagement pris par son entreprise en faveur des collaborateurs handicapés est une évidence, il est nécessaire de poursuivre en permanence les efforts pour travailler sur l'intégration et le regard que chacun porte sur la différence.*

**Olivier Oviguian, quel est le rôle des managers dans ce contexte et au regard de votre expérience personnelle ?**

Le rôle du manager est de mettre en place, sur le terrain, la politique de notre entreprise. Les engagements politiques sont nécessaires, ils sont forts et fondamentaux. Les managers doivent être soutenus par cette politique, pour autant le soutien ne doit pas faire oublier que l'engagement au quotidien est de la responsabilité du manager. Il se doit d'accompagner et communiquer de manière adaptée au regard de la situation. Il y a l'intégration du collaborateur en situation de handicap, et il y a aussi l'animation des collègues du collaborateur, cette animation demande un discernement subtil et adapté.

**Pouvez-vous évoquer les difficultés rencontrées dans votre pratique managériale, face aux situations de handicap de certains de vos collaborateurs ?**

Il peut y avoir, parfois, un sentiment de difficulté dans la pratique managériale. Ces difficultés peuvent naître du déni de la situation, que ce soit de la part du manager, du collaborateur en situation, ou encore de la part des collègues. Le manager doit absolument composer avec les réalités, qu'elles soient issues d'une situation de handicap ou autre. Il n'est pas souhaitable de nier la situa-

tion. Il faut savoir aborder les choses afin de définir les attentes et les possibilités de chacun. Pour que cela soit une réalité managériale, il convient qu'il y ait un réel support politique de l'entreprise, ceci est le cas au sein de la Banque Populaire des Alpes.

### **Quels types de solutions ont pu être apportés ?**

Notre banque a su mettre en œuvre, au travers de sa politique et la mise en place d'un référent handicap, les solutions adaptées. Concernant mon équipe, j'ai eu la possibilité à chaque nouvelle intégration de faire appel au référent qui commande des professionnels externes, afin de trouver les aménagements de poste quand cela le nécessitait. Par ailleurs, en fonction des compétences des collaborateurs, des activités ont pu être arbitrées afin d'optimiser le travail de chacun, et donc d'accompagner tous les collaborateurs en situation de handicap ou non vers la mesure d'une performance individuelle et objective.

### **Quel message souhaiteriez-vous adresser aux managers et aux organisations pour les soutenir dans leur action d'insertion de personnes en situation de handicap ?**

Il convient aujourd'hui de passer d'un discours politique, à des actes pragmatiques. Un salarié en situation de handicap est un salarié. Comme pour tout salarié, l'entreprise doit attendre des réalisations. Il convient de définir si le handicap est source de réalisations différentes ou non, et de donner les moyens aux salariés et aux managers de trouver les clés du succès. Ce succès est fondé sur une posture politique forte de la direction de l'entreprise, le premier acteur est la communication et ensuite l'accompagnement des managers.

Eric Minnaert  
Anthropologue



## Le manager est la pièce maîtresse de l'intégration

Le manager est l'interface entre l'équipe et la direction. Il est le passeur entre la réalité de la vie de son équipe, de son quotidien et de ses aléas, et le monde des normes et des stratégies de compétitivité. De ce fait, il devient la pièce maîtresse de l'intégration et du maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap, et doit être acteur dans le dispositif d'intégration. Le changement culturel nécessaire à la bonne intégration du handicap ne fonctionne bien que s'il est impulsé par le manager. Rien ne se fait sans lui.

## 5. Préparer les managers

**Le manager est la clé de voute de l'intégration de personnes en situation de handicap dans les équipes. C'est parce qu'il est ouvert et préparé à cette éventualité, que pourra se concrétiser naturellement toute action allant dans ce sens. D'où l'importance de la sensibilisation et de la formation en amont.**

Depuis quelques années, les universités et grandes écoles se saisissent également de ce sujet et contribuent à former aujourd'hui les managers de demain.

Si la formation des managers est un enjeu central pour une intégration réussie, d'autres acteurs incontournables sont aussi concernés par la professionnalisation des pratiques à ce sujet. En ce sens, il est important d'adapter les outils de formation pour toucher tous les maillons de l'entreprise. Mission handicap, direction des ressources humaines, managers, collaborateurs, instances représentatives du personnel, direction des achats, médecine du travail... autant d'acteurs qui, par leurs compétences et leur action au quotidien sont contributeurs d'une politique handicap efficace, intégrée dans les process de l'entreprise.

---

### Parole essentielle

*Le pouvoir jaillit parmi les hommes  
quand ils agissent ensemble*

La Condition de l'homme moderne, Éditions Calmann-Lévy, 1961, p.225

---

Hannah ARENDT

Philosophe

---

*La formation permet de désacraliser le handicap, d'en faire un sujet de tous les jours, qui doit pouvoir s'aborder comme n'importe quel autre.*



Claude Boumendil  
Directeur RH-RSE chez STMicroelectronics

### **Quels sont aujourd'hui le contexte et les enjeux de STMicroelectronics en matière de politique handicap ?**

La politique en matière de handicap portée par STMicroelectronics s'inscrit dans une démarche globale de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. STMicroelectronics place depuis de nombreuses années le thème du handicap dans les principaux sujets de négociation collective avec les partenaires sociaux (le tout premier accord d'entreprise avait été signé en 1987 sur le site de Grenoble à l'unanimité des Organisations Syndicales, bien avant le premier accord national de 2003).

Nos enjeux ont évolué au fil des années. Nos actions de sensibilisation ont été complétées par des actions de formation. Nous menons une politique à l'écoute des parties prenantes. L'impact de cette politique s'est accentué d'année en année car nous avons su proposer des actions et conduire des réflexions en phase avec les enjeux d'aujourd'hui et de demain.

### **Quel est le rôle des managers dans ce contexte ?**

Le positionnement de nos managers a évolué au fil du temps. Nous sommes passés d'une situation où nous ciblions des managers individuellement pour nous aider à intégrer des personnes en situation de handicap, à une journée de formation obligatoire intégrée dans le parcours de formation des managers. Les managers sont des acteurs clés de notre politique handicap.

### **En quoi est-il important de préparer et de former les managers ?**

La formation et la sensibilisation restent les meilleurs moyens pour lutter contre les préjugés.

La formation permet également de désacraliser le handicap, d'en faire un sujet de tous les jours, qui doit pouvoir s'aborder comme n'importe quel autre pour un manager.

En 2011, un excellent outil d'analyse déployé sur l'ensemble de nos sites français, (le « baromètre handicap » enquête électronique adressée à près de 10 000 salariés ST en France), nous a permis de confirmer les points clés de notre politique de sensibilisation. A la question « Pourquoi votre regard sur le handicap a-t-il changé ? », 20% des répondants indiquaient « suite à une action de communication, de sensibilisation ou de formation menée dans votre entreprise », et 23% répondaient « suite à une expérience vécue avec une personne handicapée dans l'entreprise ».

### **Que leur apportent les formations, sensibilisations, supports sur les situations ?**

A l'issue de chaque session de formation, la satisfaction est palpable, de même que pour les actions ponctuelles de sensibilisation que nous organisons plusieurs fois par an sur l'ensemble de nos sites. Le sentiment d'avoir appris quelque chose et de se sentir mieux équipé pour gérer des situations, permettent aux managers d'aborder sereinement des contextes qui leur semblaient plus « à risque » auparavant. Certains se sentent désormais capables d'endosser un nouveau costume, celui d'ambassadeur.

### **Avec les formations mises en place et le support du Pôle diversité, les managers ont-ils changé de regard sur le handicap ?**

Grâce à ces formations, le regard des managers a sans aucun doute nettement évolué. Ils ont ajouté des nuances à leur vision du handicap et peuvent désormais distinguer des notions essentielles comme par exemple, celles du handicap et de l'inaptitude. Au final, les préjugés s'estompent. Finalement, les notions évoquées lors des formations sur le handicap peuvent tout à fait être extrapolées à l'ensemble de la diversité et renforcent la capacité d'adaptation des managers.

### **Quel message souhaiteriez-vous adresser aux managers pour les soutenir dans leur action ?**

Nous avons pour habitude de considérer le métier de manager comme un métier extrêmement exigeant. Nous leur demandons d'être experts dans leur domaine, de gérer des personnes, d'être à l'écoute, de décider, bref plusieurs fonctions en une ! Les formations que nous leur proposons ne sont pas là pour leur demander une action supplémentaire, ils doivent pouvoir être convaincus que ces formations leur permettront de faciliter leur quotidien en adoptant les bons réflexes et en sollicitant les bons interlocuteurs. Un message clé : vous avez des personnes dédiées sur ces problématiques, n'hésitez pas à les solliciter !

*Formés donc avertis ils [les étudiants en management] vont être généralement plus ouverts, avec une envie d'être des managers responsables.*



Laëticia Czapski  
Chargée du programme Diversité  
à Grenoble Ecole de Management

Sylviane Chabli  
Professeur de Gestion des Ressources  
Humaines à Grenoble Ecole  
de Management

### **Quelles sont les motivations qui ont impulsé le projet ainsi que les objectifs pédagogiques visés ?**

Dans le cadre de mes fonctions, je rencontre beaucoup d'entreprises qui m'ont fait part de l'importance de former leurs managers sur ces questions. Les managers sont au cœur de la réalisation de la politique handicap de l'entreprise. Les aider à changer leur regard sur le handicap, à avoir une meilleure compréhension de ce contexte spécifique, mais également de leur rôle, c'est-à-dire ce qui relève de leur champ d'action et ce qui n'en relève pas, est essentiel. Quelle pouvait être la réponse d'une école qui forme les managers de demain ? Et bien celle d'inclure dans son programme, une formation certifiante autour du management et du handicap (certificat management et handicap, en partenariat avec CED-HANPLOI) qui favorise chez nos étudiants une démarche introspective et des prises de conscience. Les étudiants qui suivent la formation, ont bien compris qu'ils ont un rôle important et ont le besoin de mieux comprendre et de se confronter à la réalité. La dimension humaine de ce sujet est très importante pour eux.

### **Que constatez-vous chez les étudiants qui ont suivi cette formation ?**

Le premier constat que nous faisons, Sylviane Chabli et moi-même, auprès des étudiants qui ont suivi cette formation, c'est qu'ils prennent conscience d'une réalité, dont certains aspects les interpellent. En effet, les mots et les idées deviennent de vraies histoires de vie, des situations professionnelles, des constats, des pratiques, etc. jusqu'à une prise de conscience de leur, de notre responsabilité à tous, en tant que collaborateurs, managers, citoyens. Cela change leur regard, leur attitude.

Lorsqu'ils intègrent une entreprise, ce sont des collaborateurs formés donc avertis : ils vont être généralement plus ouverts, avec une envie d'être des managers responsables. Les freins et les réticences sont considérablement amoindris.

### Un conseil à donner aux futurs managers pour relever ce défi ?

« Bien manager, c'est l'art de rendre les problèmes tellement intéressants et leurs solutions tellement constructives, que tout le monde souhaite contribuer et travailler à leurs réalisations. » [Paul Hawken] Ne déconnectez surtout pas ces sujets de votre rôle de manager car vous êtes en plein dans des questions de management !

#### Parole essentielle

*L'expérience d'une vie réussie n'est pas à l'aune de la victoire,  
mais dans le sentiment et la conscience  
d'avoir été à la hauteur de ses responsabilités.*

Conversations avec moi-même : Lettres de prison, notes et carnets intimes, éditions Points, 2011.

#### Nelson MANDELA

Prix Nobel de la paix en 1993 pour son rôle majeur dans la cessation de l'apartheid

## 6. Professionnaliser les pratiques

### **Réussir la gestion du handicap, c'est également adopter des postures professionnelles en s'appuyant sur un réseau de compétences multidisciplinaires.**

La signature d'accords en faveur du handicap est une opportunité pour les entreprises de grandir et de professionnaliser leurs pratiques en la matière : outils de pilotage dédiés (déclinaison des budgets, suivi des actions et dépenses, réalisation de la Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés (DOETH...), intranet pour centraliser et partager les CV pertinents, base documentaire, structuration de réseaux d'acteurs et notamment de référents handicap dans les filiales ou établissements, mobilisation de CVthèques spécialisées pour sourcer, sous-traitance de biens et services auprès d'ESAT ou d'EA, adaptation des process de recrutement, mise en place de projets de formations qualifiantes pour amener des demandeurs d'emploi à obtenir les niveaux de qualification requis, etc. L'entreprise avance, se structure, et fait évoluer ses compétences montrant par là-même la place belle qu'elle offre à cette thématique.

Lorsque la nécessité de réfléchir à la mise en œuvre d'un plan d'intégration se dessine, on associe la personne concernée, le manager, mais aussi des spécialistes en interne et en externe, favorisant la pluridisciplinarité des approches. Le CMH coordonne, suit et parfois coache les interlocuteurs. Il intègre la dimension globale pour animer la politique décidée par la direction. Son suivi sur le terrain est un des facteurs incontestables de l'efficacité d'une intégration. Il accompagne les collaborateurs et s'assure des aménagements de poste (commande et livraison du matériel, par exemple). Il veille à ce que ceux-ci soient opérants et que l'environnement du collaborateur en situation de handicap soit sensibilisé. Il est, enfin, l'interlocuteur clé pour aider les équipes à développer une communication de qualité, et les guider pour maintenir les situations de travail sur la performance. Si l'action des CMH est décisive dans le déploiement des politiques handicap, elle doit également sa réussite à l'implication et la montée en compétence d'un réseau d'acteurs.

Les acheteurs s'attachent à comprendre l'organisation des ESAT et EA, les enjeux de la sous-traitance et la notion d'unités bénéficiaires, ils développent des projets de sous-traitance innovants et apprennent à convaincre leurs interlocuteurs. Les gestionnaires de paies intègrent les spécificités relatives à la DOETH, pour valoriser toutes les unités bénéficiaires acquises et respecter les obligations réglementaires. Les responsables ressources humaines sont capables d'anticiper les situations de désinsertion et les licenciements pour inaptitude. Ils valorisent les potentiels en prenant en compte le handicap. Ils savent la juste place à donner au handicap dans les échanges et la prise en compte des aménagements des postes. Les services formation adaptent les contenus de formations pour les rendre accessibles, et ils sont en mesure de proposer des bilans de compétences et démarches de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) particulièrement adaptées aux situations de maintien en emploi. Les Instances Représentatives du Personnel ont appris à accompagner les collaborateurs en situation de handicap ou susceptibles de le devenir pour les informer et les orienter, ils veillent aux conditions de travail via le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT). Le médecin du travail connaît bien les postes et possibilités de reclassement de l'entreprise. Il est conseil auprès des collaborateurs en situation de handicap et auprès des managers dans le cadre du reclassement professionnel. Il définit les aptitudes et restrictions d'aptitude, préconise les aménagements de poste. La direction générale se questionne sur la place de la diversité au sein de son organisation. Elle fixe le cap au travers d'une politique et exprime sa vision pour donner du crédit aux actions portées par ses équipes. Enfin, les collaborateurs en situation de handicap savent quels sont les contours de leur situation de handicap, et avancent avec l'aide du CMH ou du médecin du travail pour, dans l'échange, mieux comprendre leurs besoins spécifiques et savoir en faire part aux interlocuteurs adéquats. Ils apprennent à être réalistes, à sortir du déni et à voir, comment concilier au mieux leurs objectifs et envies professionnelles, avec les limites portées par le handicap. Chacun va à la recherche de connaissances pour développer les compétences ou idées nécessaires à son niveau pour faire avancer la question du handicap dans l'entreprise.

Ces compétences riches et multiples sont d'autant plus efficaces qu'elles s'organisent en bonne intelligence autour d'un coordinateur de projet. Les groupes de gestion des situations d'inaptitude, de facilitation du maintien en emploi sont un exemple de ce qui permet une redoutable efficacité des compétences en action. C'est souvent davantage la capacité à se mettre en route ensemble et à échanger qui facilite l'avancée et la résolution des difficultés. Mobiliser et combiner la réflexion et l'intelligence de tous, facilite la prise en compte du handicap et l'adaptation.

Enfin, deux marqueurs évidents de la professionnalisation des pratiques peuvent être notés : le premier est que les postes de « chargé/coordonateur/responsable de mission handicap » sont aujourd'hui des postes d'envergure prisés par les candidats, et pour lesquels il existe désormais des diplômes universitaires à part entière<sup>21</sup>. Le deuxième marqueur est la création de la norme NF X50-783, plus connue sous l'appellation de norme « Organismes handi-accueillants ». Cette dernière illustre d'ailleurs la volonté d'impliquer l'ensemble des fonctions et des acteurs d'une organisation dans la mise en place, le suivi et l'amélioration d'une politique handicap. C'est tout l'enjeu des responsables de programme handicap de grandes entreprises : permettre à chaque acteur d'adapter, voire de transformer ses pratiques pour converger vers l'objectif commun : une inclusion réussie et durable du handicap.

## 7. Intégrer la dimension temps

Le temps a sa place dans la réflexion menée sur l'intégration du handicap. Une organisation qui fonctionne et qui obtient des résultats, est une organisation qui respire et qui est souple. Savoir s'adapter au rythme de chacun, lorsque le handicap est présent, amène à renforcer une compétence fondamentale de l'entreprise : celle d'accepter le tempo de chacun et d'investir dans le temps pour une intégration durable : n'est-ce pas accepter de prendre du temps pour en gagner ?

## Prendre le temps pour recruter et intégrer

Lors de l'intégration, prendre le temps de s'informer sur la déficience et de planifier l'intégration. Prendre le temps pour le tuteur de se former, d'introduire le nouveau collaborateur, d'évaluer les compétences et de prendre en compte la dimension handicap lorsque cela est nécessaire.

## Prendre le temps de s'ajuster

Daphné, Responsable des Ressources Humaines (RRH) dans une entreprise industrielle<sup>24</sup> explique qu'« impliquer le manager au plus tôt dans le processus de recrutement et d'intégration permet un temps d'adaptation à l'autre ». En effet : « La rencontre est aussi une question de temps, pour toute personne, qu'elle soit valide ou handicapée » (Charline, CMH dans une entreprise industrielle<sup>25</sup>). Se laisser le temps d'accepter la différence, d'apprivoiser une relation peut-être différente, d'analyser ses propres préjugés, de s'observer dans l'action et dans ses automatismes. La confrontation à un handicap visible peut ainsi au départ faire perdre ses repères : « Que dois-je dire ? Dois-je l'aider ? Ne vais-je pas commettre une maladresse ? ».

## Prendre le temps d'échanger régulièrement

Tout comme l'environnement, le handicap n'est pas statique. Il est donc nécessaire de prendre le temps de réévoquer à intervalles réguliers - et ce idéalement, en dehors de tout enjeu d'évaluation - les besoins spécifiques du salarié, de questionner les aménagements (pour s'assurer qu'ils soient toujours adéquats), et de pointer les points de vigilance identifiés.

## Maintenir l'attention dans le temps

« Si, au début, l'ensemble de l'équipe fait des efforts, le temps passe... certains salariés partent en retraite, d'autres arrivent. Le handicap est oublié, l'attention envers le salarié en situation de handicap est retombée. » (Stéphane, CMH<sup>26</sup>).

24 • Témoignage issu des ateliers d'échanges du 16<sup>e</sup> forum Execo pour l'emploi des personnes handicapées co-animés par l'anthropologue Eric Minnaert.

25 • Ibid.

26 • Ibid.

## S'adapter quand la maladie évolue

La maladie invalidante et la maladie psychique nécessitent un ajustement réciproque à intervalles réguliers. En effet, la première évolue de manière variable. Elle implique une gestion de la variabilité de l'énergie, de la mobilisation physique et cognitive de la personne. La maladie psychique, quant à elle, s'imisce - brutalement ou pas - de manière d'abord invisible dans la vie de la personne touchée. Puis, vient le temps de la confrontation avec les réalités du quotidien et du travail à travers lesquels la différence se précise : quelque chose a changé par rapport à avant ou par rapport aux autres. Puis, vient le temps de comprendre, de sortir du déni, de se soigner, de se stabiliser et parfois, avec bonheur, de guérir. Et le temps de s'ajuster : apprendre à en parler, à être autonome dans la sollicitation, à trouver sa place, à être compris des autres sans être jugé... et à laisser les compétences retrouver leur place centrale.



Maintenir à travers le temps l'attention du collectif de travail au handicap d'un collaborateur, est déterminant pour une intégration durable.

Ainsi, si l'arrivée d'une personne déficiente auditive dans une équipe est souvent marquante, au départ, chacun y voit l'occasion de s'enrichir d'une nouvelle culture et d'apprendre une nouvelle langue (la langue des signes française) sur proposition de la mission handicap de l'entreprise. Puis, le temps passe avec son lot de contraintes, d'échéances, et d'exigences. On en vient à se parler rapidement en réunion, à s'interpeller, à oublier de lever la main avant de prendre la parole... Par ailleurs, ce handicap ne se voyant pas - le temps a fait son œuvre, et le naturel reprend sa place : on oublie, on marginalise.

---

#### Parole essentielle

*Intégrer l'autre fragile,  
c'est intégrer sa propre part de fragilité, de différence.*

Toi et Moi, J'y crois, Editions Bayard, Montrouge, avril 2015, p. 127-128.

---

#### Philippe POZZO DI BORGO

Ancien homme d'affaires, sa vie, bouleversée par un accident de parapente qui le laisse tétraplégique en 1993, a inspiré le réalisateur du film « Intouchables ».

---

# Prospective

L'emploi des personnes handicapées reste plus que jamais un sujet de préoccupation important pour l'État, puisque 10 ans après la loi de 2005, les personnes en situation de handicap ont toujours beaucoup de difficultés à trouver un travail<sup>27</sup>. Ainsi, l'État envoie des injonctions fortes aux entreprises et poursuit les dispositifs incitatifs. A l'occasion de la dernière Conférence Nationale du Handicap du 11 décembre 2014<sup>28</sup>, le Chef de l'Etat a réaffirmé son souhait de voir se développer les accords en faveur de l'emploi des personnes handicapées en entreprises, et s'est même engagé à réviser le cadre réglementaire dans lequel s'inscrivent ces accords, afin de le rendre plus incitatif. En outre, les Conférences Nationales du Handicap vont passer d'un rythme triennal à annuel.

Plus que jamais, les organisations vont devoir se saisir du dossier handicap. Certaines devront mettre en place une politique d'insertion de travailleurs handicapés, d'autres devront poursuivre leurs efforts et maintenir leurs engagements, malgré une baisse des moyens dédiés.

27 • A ce sujet, voir les chiffres clés page 29.

28 • <http://www.elysee.fr/communiqués-de-presse/article/conference-nationale-du-handicap-releve-des-conclusions-et-dossier-de-presse/>.

## Quel avenir pour les politiques handicap ?

**De façon générale, la conclusion d'un accord handicap contribue effectivement à l'amélioration du taux moyen d'emploi de travailleurs handicapés.** Même si toutes les entreprises n'atteignent pas encore l'objectif de 6% prévu par la loi, certaines s'en rapprochent et la moyenne du taux d'emploi des entreprises sous accord est supérieure à celle des entreprises n'en n'ayant pas mis en place (3,88% contre 2,8%).

Ce sujet est souvent consensuel puisque dans 73% des cas<sup>29a</sup>, les bilans font état d'une unanimité de signature des partenaires (partenaires sociaux et employeurs). Pour rappel, un accord, s'il est agréé, vaut exécution de l'obligation d'emploi. L'employeur doit donc consacrer un montant au moins égal à celui qu'il aurait dû verser à l'AGEFIPH (en l'absence d'accord) pour financer le plan d'actions prévu dans l'accord. Ne contribuant plus à l'AGEFIPH, il ne peut par conséquent plus bénéficier des aides existantes pour favoriser l'insertion, la formation ou encore le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Ainsi, les entreprises disposent de moyens pour mettre en œuvre de manière autonome leur politique handicap, et tendre vers les objectifs qu'elles se sont fixés.

La Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) a réalisé un bilan des accords<sup>29b</sup> montrant que les objectifs de recrutement initialement fixés par les entreprises sous accord ont été largement dépassés : 13 865 recrutements réalisés pour un objectif de 7 326 recrutements fixés.

Tout ceci a des conséquences sur les budgets, puisque **l'augmentation du taux d'emploi de travailleurs handicapés entraîne une baisse significative des budgets dédiés** à la mise en œuvre et au déploiement des actions en faveur de l'insertion et du maintien en emploi dans le cadre des accords.

Un certain nombre d'entreprises ayant signé un accord d'entreprise ont atteint, ou vont très prochainement atteindre, un taux d'emploi de 6% et plus. Les acteurs institutionnels ont pris conscience des difficultés budgétaires auxquelles peuvent être confrontées cette catégorie d'entreprises :

29a • Bilan des accords agréés au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, p.13 et p. 18-19.  
29b • Ibid.

il est désormais possible pour elles d'accéder de nouveau aux aides AGEFIPH dans la mesure où elles affichent un taux d'emploi d'au moins 6% en fin d'année précédente. Mais cela implique tout de même une période de transition sans budget issu de la contribution ou des aides AGEFIPH. Dans ce nouveau contexte, la question est de savoir comment ces entreprises, qui voient leur budget handicap diminuer voire disparaître, vont continuer à déployer une politique d'insertion souvent mise en œuvre de longue date. L'enjeu est de taille puisqu'elles doivent continuer à répondre à leurs obligations au regard de la loi, mais surtout aux besoins de leurs collaborateurs handicapés.

**Ainsi, à l'instar de certaines entreprises qui ont su se saisir du dossier, ces organisations ne devront-elles pas, si elles souhaitent poursuivre leurs efforts, se détacher des moyens que la loi leur a conférés au travers de budgets dédiés, et gérer la politique handicap sur leurs fonds propres, comme pour d'autres dossiers (ex : sécurité, qualité...) ?**

Si le levier financier, et notamment celui de la gestion autonome de la contribution plutôt que son versement à l'AGEFIPH, a été décisif dans la mise en place d'une politique handicap dans un certain nombre d'entreprises, d'autres organisations ont fait le choix de mener cette politique en toute indépendance financière. Les dirigeants des entreprises ayant pris cette orientation, ont tablé sur la pertinence de ce positionnement et ont su en tirer parti. Ainsi, nombres d'entre eux témoignent de la richesse et de la complémentarité des équipes qui regroupent des profils issus de la diversité. Ils parlent également de retour direct sur investissement, de gains de productivité ou encore de baisse de l'absentéisme. Ce positionnement leur permet d'afficher une marque employeur de référence, rendant leurs salariés fiers de travailler pour leur organisation. Quant aux partenaires sociaux, ils notent et apprécient les efforts faits par leur employeur. Tout ceci participe, directement ou indirectement, à la performance de l'entreprise et se mesure en termes de gains financiers. Acceptant de mobiliser une partie de leurs fonds propres pour le sujet, les dirigeants sont ainsi concernés au premier chef, ne faisant plus du dossier handicap l'apanage des services ressources humaines. **En outre, décorrélér le déploiement d'une politique handicap des enjeux financiers**

**directs que représente la gestion interne de la contribution, ne permet-elle pas une meilleure appropriation des engagements par les différents acteurs de l'entreprise ?**

### De la stratégie jusqu'au terrain, lever les (derniers) freins

Les orientations stratégiques proposées par la direction et négociées avec les partenaires sociaux, peuvent avoir du mal à s'ancrez dans chaque strate de l'entreprise.

**Un des points d'achoppement provient du manque de marge de manœuvre des managers pour : prendre le temps, réorganiser, etc.** Ces derniers sont attachés à la performance collective de leur équipe tout autant qu'au bien-être individuel, mais ils se retrouvent parfois bloqués entre les injonctions de productivité et les nécessités de terrain liées à la prise en compte du handicap. Pour soutenir les managers dans cette délicate mission, il est de première importance de les former et de les sensibiliser mais aussi de leur apporter la souplesse et les moyens humains et matériels nécessaires à la prise en compte du handicap au sein des équipes. D'autres moyens pourront aussi favoriser davantage de cohérence entre la stratégie et le terrain.

Parmi les pistes pour aller plus loin, citons les suivantes :

- Etre ambitieux dans les programmes d'actions proposés.
- Communiquer sur le handicap pour améliorer le niveau de connaissance et déstigmatiser.
- Faire évoluer l'image du handicap en favorisant la rencontre dans le cadre professionnel avec des collaborateurs, candidats, prestataires, clients en situation de handicap.
- Faire de la formation des managers sur la thématique du handicap, une partie intégrante de leur parcours de formation.
- Renforcer les actions de proximité avec des référents handicap-ambassadeurs/facilitateurs qui prennent en charge les aménagements de poste, le suivi des situations, et impulsent une dynamique pour continuer à donner au handicap sa juste place.

- Questionner la prise en compte du handicap dans tous les process de l'entreprise, en s'appuyant, par exemple, sur la norme « Handi-Accueillante », et agir sur les éventuels facteurs bloquants.
- Intégrer la dimension de la diversité dans l'intéressement collectif.
- Déployer des programmes de formations qualifiantes en partenariat avec les acteurs de l'emploi et des centres de formation, pour permettre aux demandeurs d'emploi en situation de handicap d'atteindre le niveau de formation, compétences et diplômes requis par les entreprises.

Par ailleurs, l'engagement d'un nombre croissant d'entreprises et acteurs publiques en faveur de l'emploi des personnes handicapées, permet de créer une certaine émulation autour de ce sujet, et offre de nouvelles perspectives quant à la prise en compte de cette préoccupation sur le terrain.

De plus en plus d'entreprises prévoient dans leurs appels d'offres des critères liés à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), et notamment à l'emploi de travailleurs handicapés ; certaines imposent à leurs fournisseurs un volume de co-traitance avec le secteur du travail protégé et adapté ; des marchés publics prévoient la mise en œuvre de clauses d'insertion, via notamment le recrutement et l'affectation de salariés travailleurs handicapés pour la réalisation des prestations, sous peine de pénalités financières, etc. Aussi, **après être passée de la sphère sociale à la sphère ressources humaines, la question de l'emploi des travailleurs handicapés entre désormais en compte sur un plan « business »**. Cela lui permet de prendre une place différente au sein de l'entreprise. Les managers et commerciaux qui n'étaient pas sensibilisés ou ne prenaient pas le temps de se pencher sur cette question, en imaginant ne pas pouvoir concilier enjeux économiques et enjeux liés à l'emploi des travailleurs handicapés, ont désormais un intérêt économique et commercial à se pencher sur cette question. Cette préoccupation est désormais dictée par le marché, et ce nouvel angle d'attaque permet réellement d'élargir le nombre d'acteurs de terrain impliqués.

## Le handicap, au secours d'un modèle organisationnel à bout de souffle ?

Au-delà d'une réponse à une contrainte légale, l'intégration du handicap en entreprise est porteuse d'une **fécondité inattendue** permettant à l'entreprise de se (re)penser autrement. S'il demeure nécessaire de faire évoluer le regard porté sur les personnes en situation de handicap, ne peut-on pas, à l'inverse, se demander si **le handicap n'est pas porteur d'un regard nouveau sur l'entreprise ?** Intégrer ou maintenir dans l'emploi des personnes en situation de handicap implique la plupart du temps de remettre à plat les pratiques managériales, l'organisation et les processus RH pour les adapter aux situations. C'est l'occasion d'une prise de recul sur les pratiques et les routines. Les contradictions et les faiblesses de l'entreprise sont mises en lumière, ainsi que les ressorts de la motivation et du sens au travail. Se pose immanquablement la question d'élargir la réflexion à l'ensemble de l'organisation en capitalisant sur les retours d'expériences. N'est-ce pas une opportunité à saisir pour penser l'entreprise autrement et **poser les fondements de l'entreprise durable, dans laquelle chacun trouvera du sens ?** A terme, l'inclusion réelle du handicap dans le monde du travail pourrait se concrétiser par la disparition de ce que l'on nomme « politique handicap », au bénéfice d'une culture d'entreprise globale basée sur le management des singularités. Selon la chercheuse en gestion des ressources humaines Stéphanie Arnaud, « la valorisation de la diversité la plus aboutie est atteinte lorsqu'on cesse d'appréhender les personnes à travers leur catégorie d'appartenance (genre, âge, handicap, origine ethnique, etc.), pour reconnaître et promouvoir leur singularité<sup>30</sup>. » Les travaux de la chercheuse mettent en évidence les bénéfices du management de la singularité des personnes. Un tel mode de management, d'essence humaniste, repose sur la conception de l'être humain en tant que « personne », traité comme une fin et jamais seulement comme un moyen. Parce que l'être humain a besoin de donner une signification à tout ce qu'il

30 • Arnaud Stéphanie, Jeanroy Céline et Coudière Hervé, « Apport d'un management humaniste dans le cadre d'une politique de valorisation de la diversité in L'Encyclopédie des diversités sous la direction de Jean-Marie Peretti, éditions ems management & société, 2012, p. 590 à 594.

vit, son implication au travail s'inscrit dans une visée plus large qui est celle de sa vie. Ainsi, pour la spécialiste du bien-être et du sens au travail Estelle M. Morin : « Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne se définit, s'insère dans le monde, actualise son potentiel, et crée de la valeur, ce qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie<sup>31</sup> ». Si le sens ne se décrète pas, l'entreprise peut cependant créer les conditions favorables pour permettre à celui-ci d'advenir. L'enjeu pour l'organisation est de rejoindre le désir d'autodétermination des personnes qui cherchent en elles-mêmes leurs « propres règles d'existence et les finalités qu'elles décident de poursuivre », leur permettant ainsi d'exprimer talents et potentiels. De nombreuses études empiriques confirment d'ailleurs les effets positifs d'un mode de management humaniste sur l'implication, la créativité, l'innovation, la flexibilité, les capacités d'apprentissage et de fidélisation des employés<sup>32</sup>. En outre, « Le sens qu'on donne au travail est intimement lié aux valeurs qu'il est censé actualiser<sup>33</sup> ». Or, l'engagement d'un employeur en faveur du handicap ne participe-t-il pas à nourrir chez les collaborateurs leur quête de sens, les mettant en situation de vivre l'altérité, et leur renvoyant une image de leur entreprise en cohérence avec une vision du monde équitable et durable -perspective plus large et plus profonde que celle de l'unique profit ?

Mais la richesse apportée par la collaboration avec des travailleurs handicapés ne provient-elle pas également d'une **compréhension**

**plus fine de la nature humaine et des relations interpersonnelles** que celle-ci révèle ? Etre en relation

avec une ou plusieurs personnes handicapées ouvrent à une intelligence de soi et une intelligence de l'autre.

L'intégration de personnes en situation de handicap dans un milieu de travail provoque -quand celle-ci est bien gérée-

**un élan de coopération, parfois inattendu** de la part de l'entourage professionnel. Cette expérience

vécue collectivement attise le goût de la coopération et fait voler en éclat le mirage de l'égo exacerbé par notre société individualiste. Dans son dernier livre

« Plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance », Matthieu Ricard, docteur en génétique cellulaire et

31 • M. Morin Estelle, « Donner un sens au travail », HEC Montréal, 2006, p. 3.

32 • Arnaud Stéphanie et Chandon J.-L., « Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et performance au travail : exposé théorique et résultats empiriques » in Revue de Gestion des Ressources Humaines n°71, p. 58-73.

33 • M. Morin Estelle, « Donner un sens au travail », HEC Montréal, 2006, p. 16.

moine bouddhiste tibétain, affirme que l'égo est une barrière de protection vaine et éminemment fragile : « L'égo ne peut procurer qu'une confiance factice, construite sur des attributs précaires – le pouvoir, le succès, la beauté et la force physique, le brio intellectuel, l'admiration d'autrui. (...) Dissiper l'égo, c'est s'affranchir d'une vulnérabilité fondamentale, et y gagner une véritable confiance en soi, l'une des qualités naturelles de l'absence d'égo<sup>34</sup> ». C'est une véritable **qualité d'être** que développent les personnes qui ont abandonné leur ego au profit d'une modestie qui ouvre la relation à l'autre. Cette qualité d'être attire et renforce la **confiance** mutuelle, et donc personnelle. La renonciation à l'égo va paradoxalement de pair avec une confiance et un bien-être accrus, ainsi qu'avec la prise de conscience d'un potentiel intérieur. Elle « engendre une confiance inébranlable que ne menacent plus ni les circonstances extérieures ni les peurs extérieures. » Intégrer des travailleurs handicapés conduit, selon les chercheurs en science de gestion Philippe Jacquinet et Arnaud Pellissier-Tanon, « à faire l'expérience de sa propre humanité, à reconnaître ses propres fragilités et sa dépendance à l'aide des autres, pour mieux les accepter et par suite développer son vrai potentiel<sup>35</sup> ». En outre, côtoyer des personnes en situation de handicap en capacité de réussir leur vie en dehors des modèles attendus, est -par effet miroir- apaisant pour tous. Les effets de la performance induite par l'intégration de personnes handicapées s'expliquent ainsi, selon les chercheurs, par « une diminution de l'angoisse existentielle, par un mieux-être dans une organisation qui accepte que les personnes soient fragiles, par l'écoute et le soutien mutuel, par une dépendance assumée. » Or, pour la chercheuse en gestion des ressources humaines Olfa Zaïbet Greselle<sup>36</sup>, la confiance est **le ciment de la relation d'intelligence collective**. La confiance génère, selon elle, un « **actif relationnel** » qui se définit comme la présomption que l'autre va agir en cas d'incertitude ou de circonstances imprévues. Car l'intelligence

34 • Ricard Matthieu, « Plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance », éditions NIL, 2013, p. 309-310.

35 • Jacquinet Philippe et Pellissier-Tanon Arnaud « S'occuper de la fragilité de l'autre : les enseignements de l'intégration des personnes handicapées. » in L'Encyclopédie des diversités sous la direction de Jean-Marie Peretti, éditions ems management & société, 2012, p. 570 à 574.

36 • Greselle Olfa Zaïbet, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas » in Management & Avenir 4/2007 (n°14), p. 41-59.

collective ne se décrète pas, mais elle émerge lors de la survenue de la complexité ou de l'urgence, sous réserve que la confiance mutuelle soit réelle.

C'est, enfin, **la force de la différence** qui enrichit les entreprises menant une politique handicap active. Les entreprises qui adoptent une stratégie d'innovation ne s'y trompent pas. Comme le soulignent les chercheurs Christian Defelix, Ingrid Mazzilli et Alain Gosselin<sup>37</sup>, pour rassembler les compétences favorables à **l'innovation**, ces entreprises adoptent un recrutement axé sur une diversité de profils et d'origines, recherchant outre des compétences diverses, des capacités de compréhension mutuelles et d'interaction. Or, comme l'a mis en avant le sociologue Norbert Alter dans son livre « La force de la différence », la richesse de points de vue des personnes au profil atypique provient de leur double culture. Appartenant à plusieurs mondes, ces personnes – enfants d'immigrés, personnes handicapées, homosexuels,... - sont « polyglottes, culturellement parlant » : ils deviennent ainsi des « fabricants de liens qui unissent des univers disjoints (...). Et, comme les ponts qui permettent de transiter d'un territoire à un autre, ils ne font partie d'aucun de ces deux territoires. Leur place est celle de l'entre-deux. (...) La force de la différence consiste ainsi à pouvoir transformer une position marginale en position de passeur et la distance au monde en capacité à associer.<sup>38</sup> » Or, c'est des interstices et des marges des organisations qu'advient le nouveau. Car, comme le dit l'auteur « les systèmes ne parviennent à se transformer que par leur capacité à s'ouvrir à l'environnement, et que cette ouverture passe par les marges, par les frontières ou les limites, par ce qui est- ou ceux qui sont- le plus directement en contact avec l'extérieur.<sup>39</sup> ».

37 • Defelix Christian, Mazzilli Ingrid, Gosselin Alain, « Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits » in Revue de gestion des ressources humaines n°96, avril-juin 2015, p. 60 à 72.

38 • Alter Norbert, La force de la différence, éditions PUF, 2012, p. 261-262.

39 • Ibid, p. 262.







## Execo

Exéco est un cabinet conseil qui accompagne, depuis 1997, sur la France entière, les organisations privées et publiques dans leur politique d'emploi en faveur du handicap. Notre équipe de consultants guide et conseille les acteurs des organisations sur les plans : stratégique, juridique, financier, opérationnel, pédagogique, dans les étapes de mise en place et de suivi de leur politique handicap.

37 Rue de la Liberté, 38600 Fontaine  
04 76 26 90 30  
[execo@execo-france.fr](mailto:execo@execo-france.fr)  
<http://execo-france.fr/>

**exéco**  
entreprises & handicap