

LE HANDICAP EN ENTREPRISE

les études de l'emploi cadre - novembre 2009

RECRUTEMENT ET MANAGEMENT

Enquête qualitative auprès de responsables Ressources Humaines
et de managers



L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (articles L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Le Handicap en entreprise Recrutement et management

L'étude a été conçue et réalisée par le pôle Recherche du Département Études et Recherche de l'Apec en partenariat avec Handirect

Hélène Peureux, responsable d'études

Raymond Pronier, manager du pôle Recherche et Développement

La réalisation des entretiens, en septembre 2009, et l'analyse ont été confiées à TNS Sofres.

Novembre 2009

SOMMAIRE

CONTEXTE ET OBJECTIF ■

MÉTHODOLOGIE ■

PERCEPTION DU HANDICAP EN ENTREPRISE ■

La question du handicap en entreprise reste complexe	—	p. 5
Une définition floue...	—	p. 5
...Qui renvoie à une notion de difficulté	—	p. 5
Difficulté dans la vie quotidienne, dans le monde du travail	—	p. 5
Difficulté d'accès à l'emploi	—	p. 6
C'est également compliqué pour l'employeur	—	p. 6
Le handicap impose une adaptation	—	p. 6
Une difficulté à parler du handicap	—	p. 7
Une typologie des handicaps	—	p. 7
Visible / invisible	—	p. 7
Physique / psychologique. Le handicap mental est "hors champ" de l'entreprise	—	p. 8
De naissance / accidentel	—	p. 9
L'impact de la psychologie individuelle du salarié handicapé	—	p. 9
La majorité des salariés handicapés souhaite faire oublier sa différence	—	p. 10
Le regard de l'employeur est aussi fonction de sa propre expérience	—	p. 11
Une volonté d'intégration des handicapés apparemment forte	—	p. 12
Une politique affirmée	—	p. 12
Une implication des dirigeants	—	p. 13
Des moyens et des actions	—	p. 13
Sensibilisation et information des salariés et tout particulièrement des managers	—	p. 13
...La problématique du maintien dans l'emploi	—	p. 14

DES QUOTAS DIFFICILEMENT ATTEIGNABLES ■

Des obstacles quasi structurels	—	p. 17
Les postes ne sont pas tous ouverts aux handicapés	—	p. 17
Le manque de qualification : principal frein à l'emploi des handicapés	—	p. 18
Pénurie sur le marché des handicapés diplômés	—	p. 18
Un sentiment que l'entreprise ne peut contrebalancer les insuffisances du système éducatif français	—	p. 19
L'enjeu de la déclaration	—	p. 20
Un maquis institutionnel ?	—	p. 20
Différents moyens pour respecter la loi	—	p. 21

LE RECRUTEMENT DE PERSONNES HANDICAPÉES : UN PARCOURS DU COMBATTANT ■

Un processus particulier	— p. 23
Multiplication des canaux de sourcing	— p. 23
L'entretien d'embauche : pas vraiment de spécificité	— p. 25
Une problématique de discrimination positive ?	— p. 25
La problématique de l'insertion des personnes handicapées dans les équipes	— p. 26
Le poids du manager et de sa personnalité	— p. 26
La pression des objectifs	— p. 26
Une intégration à anticiper et préparer	— p. 27
L'accueil dans l'équipe	— p. 28
Un effort réciproque d'adaptation	— p. 28

LA PROBLÉMATIQUE DU MANAGEMENT AU QUOTIDIEN ■

Un salarié comme un autre mais qui ne peut pas être traité comme un salarié lambda	— p. 31
La question de l'évaluation des performances	— p. 32
L'évolution professionnelle des handicapés : un tabou	— p. 32
Les limites de l'intégration	— p. 32

CONCLUSIONS ■

CONTEXTE ET OBJECTIF

Depuis deux ans l'Apec s'est engagée dans une démarche volontariste : "Handicadre¹". Cette étude, la première que l'Apec réalise sur ce thème, est complémentaire à cette démarche. Elle apporte un éclairage sur la perception et les pratiques de l'entreprise dans des entreprises qui ont une politique d'emplois handicapés, et donc des solutions concrètes et opérationnelles aux acteurs pour avancer sur la question de l'emploi des handicapés dans le secteur privé.

Cette étude a pour objectif d'appréhender la question du handicap sous l'angle de la problématique du recrutement des salariés handicapés et de leur management au quotidien dans les équipes.

MÉTHODOLOGIE

Il s'agit d'une étude qualitative par entretiens approfondis réalisés auprès de vingt responsables des Ressources Humaines et managers dans dix entreprises de secteurs diversifiés.

L'Apec a décidé, délibérément, d'investiguer des entreprises ayant mené des actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées, de façon à appréhender à la fois les difficultés rencontrées et les leviers et solutions opérationnels mis en place. Leur existence dans des entreprises, plutôt "exemplaires" et disposant de moyens, montre bien que la problématique de l'emploi des handicapés est beaucoup plus complexe qu'une simple question de volonté de la part des entreprises.

Dans une même entreprise, ont été interrogés un responsable des Ressources Humaines recrutant des personnes handicapées et un manager (désigné par le recruteur) encadrant dans son équipe au moins un collaborateur handicapé.

Toutes les questions relatives à l'intégration du handicap dans le monde du travail ont été abordées avec les responsables rencontrés. Ce présent rapport d'étude propose, après avoir étudié les représentations du handicap dans la société et plus précisément dans l'entreprise, de détailler toutes les étapes de la recherche de candidatures au processus de recrutement, à proprement parler, de l'intégration, et l'arrivée dans les équipes, et du management au quotidien, en passant par les aménagements et adaptations souvent nécessaires. La question de l'évolution des personnes handicapées sera également posée, avec toutes les limites qu'elle connaît.

Au cours de cette étude, le discours des RRH, souvent très théorique est distingué de celui beaucoup plus pragmatique des managers, qui "vivent" le handicap au jour le jour.

1. La démarche **Handicadre** :

- **Optimiser la mise en relation entre les cadres handicapés et les entreprises sur un Salon de Recrutement "classique"**
- *Fédérer les actions d'acteurs du Handicap pour constituer et mettre à disposition un "sourcing clés en main" pour les entreprises sur nos salons de recrutement,*
- *Rendre visible les entreprises et leur politique HANDICAP sur nos salons,*
- *Faciliter les contacts avec les cadres ne souhaitant pas afficher leur handicap.*

MÉTHODOLOGIE

Hormis ce point, il n'a pas été trouvé de différence de perception selon l'âge, le sexe ou la région de la personne interrogée. La distinction se fait en revanche au niveau du secteur, et ce, pas tant dans la perception du handicap ni même dans l'intégration à proprement parler, mais plutôt dans la difficulté pour les entreprises et les recruteurs à recruter des personnes handicapées.

Nous nous heurtons ici à un point clé dans cette problématique d'intégration des personnes handicapées, qui est celui de leur qualification. Les chiffres parlent pour eux-mêmes : 82% des demandeurs d'emploi travailleurs handicapés ont un niveau inférieur ou égal à un BEP et 15% ont un niveau supérieur ou égal au Bac. Selon le secteur auquel elles appartiennent, et le type de poste qu'elles proposent, les entreprises n'ont pas les mêmes facilités pour recruter des personnes handicapées et satisfaire le quota réglementaire de 6%.

Les entretiens, réalisés en septembre 2009, et leur analyse ont été confiés à TNS Sofres.

PERCEPTION DU HANDICAP EN ENTREPRISE

La question du handicap en entreprise reste complexe. Recruteurs et managers ont les plus grandes difficultés à définir le handicap tant il est multiple (sensoriel, moteur, mental... de naissance ou par accident...) et éminemment lié à la posture individuelle de la personne handicapée elle-même. La notion qui revient fortement est celle de difficulté, de complication : difficultés pour le salarié handicapé, difficultés pour l'employeur. Pour autant, une véritable volonté d'intégration du handicap au sein de l'entreprise est mise en avant par l'ensemble des personnes interrogées.

LA QUESTION DU HANDICAP EN ENTREPRISE RESTE COMPLEXE

Une définition floue...

La loi du 11 février 2005 définit le handicap comme tel : "constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un poly-handicap ou d'un trouble de santé invalidant".

...Qui renvoie à une notion de difficulté

Difficulté dans la vie quotidienne, dans le monde du travail

Dans les faits, c'est plus compliqué. En effet, responsables des Ressources Humaines, comme managers renvoient le handicap à la notion de difficulté. C'est un terme qui revient systématiquement pour décrire la situation des personnes handicapées, dans la vie quotidienne et encore davantage dans le monde du travail.

Globalement, elles sont perçues comme des personnes n'ayant pas tout le potentiel et les capacités pour faire les mêmes choses que celles qui sont valides. Des difficultés pour se mouvoir, pour saisir les objets, ouvrir des portes, ou se diriger dans le monde, ne serait-ce que réaliser certains actes les plus simples et évidents de la vie quotidienne.

"C'est une personne qui va être gênée à un moment ou à un autre pour effectuer des actes dans sa vie courante." (Manager, secteur Services aux particuliers)

À travers la difficulté se lit la souffrance, le déficit de chance, la différence et donc l'exclusion

L'omniprésence de l'image du fauteuil roulant

Le symbole du fauteuil roulant pour représenter le handicap déforme dans un premier temps l'image que l'on se fait du handicap. En effet, quand on pense handicap, on pense de prime abord handicap physique, mobilité réduite, fauteuil roulant. Mais il n'est pas nécessaire de creuser longtemps pour se rendre compte que le handicap est une notion extrêmement large qui peut être visible comme non visible, physique ou psychologique, de naissance ou faisant suite à un accident de la vie.

"Quand on entend handicap, on pense généralement à une personne à mobilité réduite, en fauteuil roulant. Ce qui n'est pas forcément vrai puisqu'il y a plein de handicaps différents." (RRH, secteur Grande distribution)

"Les gens pensent tout de suite "personne en fauteuil" alors que les personnes en fauteuil ne représentent que 1% des personnes handicapées." (RRH, secteur Banque Assurance)

"Ce sont des difficultés extrêmement variées. Visibles ou non. On pense souvent à une chaise roulante. Mais ce peut être physique, nerveux, un membre en moins, des problèmes de vue..." (RRH, secteur Energie)

des personnes handicapées. D'où, selon les personnes interrogées, une nécessité d'acceptation, d'ouverture, de tolérance, d'humain pour faire face à la volonté que nous savons farouche, au travers des multiples études sur le handicap, des personnes handicapées d'intégrer le monde professionnel.

"On me dit handicap, j'ai tendance à imaginer exclusion, différence. J'entends difficulté, soutien, conviction." (RRH, secteur Banque Assurance)

"Une personne handicapée, c'est une personne confrontée à des difficultés supérieures aux autres. Qui doit redoubler d'efforts pour accéder à certaines choses, réussir" "C'est synonyme de difficultés, d'efforts supérieurs..." (Manager, secteur Grande distribution)

"Le handicap : marginalité, isolement, difficulté, restriction de choix..." (RRH, secteur Banque Assurance)

"Une personne handicapée est une personne en souffrance, rencontrant des problèmes de déplacement, psychosomatiques, pour entendre...à laquelle il faut apporter des solutions au quotidien pour lui permettre de s'insérer dans une équipe de travail et de vivre en entreprise son projet de vie" (RRH, secteur Banque Assurance)

"Le handicap, c'est un frein dans une vie. Plus ou moins serré en fonction du niveau de handicap" (RRH, secteur Industrie)

Difficulté d'accès à l'emploi

C'est aussi évidemment des difficultés à s'intégrer au monde professionnel, où ces difficultés sont exacerbées. L'accès à l'emploi des handicapés est parfois décrit, par les recruteurs eux-mêmes, comme un "parcours du combattant". L'expression est revenue à de nombreuses reprises. Ce sont des personnes considérées comme défavorisées face à l'emploi et par conséquent minoritaires à en trouver un.

C'est également compliqué pour l'employeur

Pour l'entreprise, se posent des problèmes matériels et d'aménagement des missions qui peuvent, parfois, s'avérer compliqués à résoudre. Mais, surtout, les employeurs perçoivent que les personnes handicapées sont plus fragiles, plus fatigables que les autres salariés. De ce fait elles sont perçues comme moins productives et plus difficiles à manager dans le cadre d'une équipe.

"Quand on me dit handicap, je pense problème. C'est compliqué." (Manager, secteur Industrie)

"Il y a des représentations extrêmement négatives du handicap. Tout le monde se dit que c'est compliqué. On n'a pas envie." (RRH, secteur Agroalimentaire)

■ LE HANDICAP IMPOSE UNE ADAPTATION

De cette difficulté découle une nécessité d'adaptation.

Le handicap en entreprise est ressenti, dès lors que s'impose la nécessité d'adapter le poste. Il peut s'agir ici de tous types d'adaptations, plus ou moins coûteuses et difficiles à mettre en place comme des aménagements du poste de travail (fauteuil, écran d'ordinateur, locaux, etc.) mais aussi des aménagements d'horaires ou de tâches, destinés à limiter le stress et la fatigue, souvent beaucoup plus présents chez ces personnes.

Les personnes interrogées reconnaissent que le salarié handicapé est le premier auquel s'impose la nécessité de s'adapter.

PERCEPTION DU HANDICAP EN ENTREPRISE

“C’est un état de fait : un constat d’une problématique diverse et variée qui nécessite un aménagement, dans le travail, dans la vie privée.” (Manager, secteur Banque Assurance)

“Le handicap, c’est très large ... comment le définir ?...pour moi, c’est une personne pour laquelle on va mettre en œuvre des dispositions particulières pour l’adapter.” (Manager, secteur Banque Assurance)

“Y’a un chemin qui est fait pour aller vers ces personnes, mais le plus gros du chemin, c’est la personne handicapée qui va le faire ; le chemin vers la vie en société.” (RRH, secteur Banque Assurance)

Une difficulté à parler du handicap

Cette nécessité de parler d’adaptation et de difficulté à l’évocation du handicap chez les personnes interrogées se ressent dans leur posture même vis-à-vis du handicap. Les interviewés se sont tous sentis démunis pour donner une définition claire du handicap, mais systématiquement, ils ont exprimé aussi une certaine gêne, une angoisse à devoir définir ce terme. Comme si mal parler du handicap, c’était déjà d’une certaine manière mal l’intégrer.

“Qu’est-ce que ça recouvre précisément ? Une définition ? C’est... Je ne sais pas... Ce serait “souffrir d’une difficulté physique ou mentale, oui... qui fait qu’on ne part pas avec les mêmes chances que les autres”. C’est vaste, on a bien conscience en RH que c’est difficile à définir.” (RRH, secteur Agroalimentaire)

La difficulté à définir le handicap vient certes de la diversité de celui-ci, mais elle résulte probablement aussi d’une certaine méconnaissance de la question de la part des personnes valides. Celles-ci ont souvent du mal à en parler, se sentent gênées et préfèrent occulter le sujet par peur de maladresse ou de blesser surtout. Leur crainte et leur gêne sont elles aussi associées au handicap, il faut se garder d’en plaisanter. Il s’agit de la crainte de ne pas savoir comment se comporter avec la personne handicapée et, également, de ses propres craintes : *“et si cela m’arrivait ?”*. Parfois l’empathie est confondue avec cette peur pour soi. Car tous savent qu’ils ne sont pas à l’abri et que tout peut très vite basculer. S’entretient par ce biais, et sans le vouloir, une distance par rapport aux personnes handicapées. Et cette étude rappelle à quel point le handicap reste malgré tout un sujet tabou. La peur de blesser bride, et le sujet est évité, ce qui revient en quelque sorte à créer un cercle vicieux : si on n’en parle pas, le sujet reste tabou ; si le sujet reste tabou, par définition, on n’en parle pas. Et les difficultés, comme les appréhensions restent.

“Il peut y avoir des blagues sur les blondes. Mais sur le handicap, il faut être plus vigilant. On n’est pas dans leurs tripes”. (Manager, secteur Banque Assurance)

■ UNE TYPOLOGIE DES HANDICAPS

Derrière ces évocations, se dressent des distinctions claires quand on évoque le handicap. Des distinctions structurées à trois niveaux : handicap visible contre handicap invisible, physique contre psychologique, handicaps de naissance contre accidents de la vie.

Visible / invisible

La première différence, dont les RRH et managers interrogés ont conscience, réside dans la visibilité du handicap. Si les personnes aveugles, en fauteuil roulant ou à qui il manque un membre sont facilement identifiables comme personnes handicapées, il n’y a pas toujours de “signes” et la difficulté consiste à repérer et intégrer le handicap qui ne se voit pas, et

qui est plus important en nombre. On classe dans ces handicaps invisibles les troubles nerveux, psychologiques, invisibles à première vue, mais qu'il est primordial de détecter, car les incidences sur le travail au quotidien peuvent être nombreuses. Ce sont des personnes que l'on imagine devoir être ménagées, qui ne devraient pas être soumises à une pression et un stress trop importants, et qui devraient parfois bénéficier d'horaires aménagés.

"Y'a tout et y'a rien. 80% des handicaps ne sont pas visibles". (RRH, secteur Grande distribution)

Mais même des handicaps dits physiques peuvent être invisibles (prothèse, problèmes de colonne vertébrale par exemple). Cela peut s'avérer très compliqué dans la mesure où les équipes et même le manager ne connaissent pas forcément la nature du handicap de la personne.

D'un autre côté, celui dont le handicap n'est pas visible se fera plus facilement embaucher.

"Ce n'est pas facile non plus pour les personnes en situation de handicap parce que ce sont parfois des handicaps dont certains ne se voient même pas, et je dirais que présenter leur candidature, c'est pas un problème. On ne la présente même pas comme statut de handicapé si la personne ne le souhaite pas. Et puis il y a les handicaps visibles, et là, même si parfois c'est rien du tout, il se passe quelque chose... peut-être la crainte que le handicap s'accélère, c'est compliqué." (RRH, secteur Banque Assurance)

Physique / psychologique

Le handicap mental est "hors champ" de l'entreprise

Une seconde distinction est évoquée lors des entretiens : handicap physique et handicap psychologique. Si le handicap physique ne suscite pas de réelles gênes, le handicap mental reste un véritable tabou. De nombreuses personnes interrogées n'ont même jamais évoqué ce type de handicap. Probablement car ils n'y ont pas été confrontés dans le cadre de l'entreprise, il est pour eux totalement inenvisageable de travailler avec les personnes souffrant de handicaps mentaux.

Ceux qui abordent la question avouent que s'il est plutôt "facile" d'intégrer une personne handicapée physique, travailler avec une personne ayant un handicap psychologique relève d'un tout autre ressort : il semble beaucoup plus difficile à gérer au jour le jour et paraît sujet à de nombreux imprévus, un absentéisme important notamment, ou des actions perturbatrices pouvant mener à une désorganisation complète de la vie du service.

"On ne recrute pas de déficience mentale. On ne pourrait pas le gérer. Sauf le fils d'un des employés qui est trisomique et s'occupe du courrier en saisonnier." (RRH, secteur Banque Assurance)

"Un handicap physique peut s'intégrer dans le monde du travail. Un handicap psychologique, c'est extrêmement compliqué en termes de management." (Manager, secteur Banque Assurance)

"Les expériences se sont mieux passées quand on a été confronté à un handicap physique. Il y a eu beaucoup d'ajustement en termes d'ergonomie mais c'est facilement à notre portée. Là où ça se passe moins bien, c'est avec les personnes atteintes d'un handicap psychologique. Nous manquons de compétences." (RRH, secteur Banque Assurance)

Les responsables Ressources Humaines, comme les managers, se sentent encore plus démunis et avouent manquer de ressources à tous les niveaux et de connaissance pour intégrer ce type de handicap... qu'ils semblent assimiler à la folie.

"Nous, RH, on a peur de se dire... enfin, tout le monde a plus peur du handicap mental... enfin, on a peur de vendre aux managers une personne souffrant d'un handicap mental. C'est une inquiétude sur qu'est-ce que ça peut être, le handicap mental." (RRH, secteur Agroalimentaire)

De naissance / accidentel

Une troisième distinction, évoquée en mineur par les personnes interrogées, mais que l'on sait particulièrement structurante pour les personnes handicapées dans la gestion du handicap, revient à différencier handicaps de naissance et accidents de la vie. La notion est juste évoquée en entretien, sans avoir d'impact majeur sur l'intégration à l'entreprise. Certains parlent toutefois de la "fabrication des personnes handicapées par l'entreprise", en particulier dans des secteurs où il existe une forte proportion d'emplois "physiques" et à risque, comme dans l'industrie ou la grande distribution. Un point important : ces types d'emplois produiraient des handicapés, alors que justement on les attribue de manière surprenante à des personnes souffrant de handicap.

"Y a pas que du recrutement. Il y a aussi les personnes qui se déclarent suite à un problème de santé. On "fabrique" des personnes handicapées. On a des métiers pas physiquement faciles."
(RRH, secteur Grande distribution)

Derrière la difficulté à dire ce qu'est le handicap, le prisme de définition est avant tout social et non médical. Les personnes interrogées ont défini la situation de handicap comme étant l'écart à une norme, la difficulté à intégrer le monde social et professionnel tel qu'il est constitué aujourd'hui.

■ L'IMPACT DE LA PSYCHOLOGIE INDIVIDUELLE DU SALARIÉ HANDICAPÉ

Au-delà du mal médicalement circonscrit ou défini, la posture personnelle de la personne handicapée face à son handicap va aggraver ou a contrario atténuer sa souffrance et se répercuter sur son attitude à l'égard de son environnement. Recruteurs et managers évoquent des comportements qui, aux deux extrêmes, positivement ou négativement, ont des répercussions importantes sur la vie de l'entreprise.

"Les battants" : ce sont ceux pour qui ont fait de leur handicap un moteur. Ces personnes forcent l'admiration par leur force de caractère, leur capacité d'adaptation et de rebond. Ils sont capables de se surpasser et d'en faire parfois plus que des personnes jouissant de toutes leurs capacités. Cette première catégorie est très bien intégrée dans l'entreprise. Une fois que les aménagements ont été faits, si besoin est, ils sont parfaitement assimilés à l'équipe et deviennent des collaborateurs lambda. Si l'on parle d'eux, ce n'est que pour en vanter les mérites ou les montrer en exemple... ce qu'ils ne souhaitent pas non plus particulièrement. On note souvent aussi une forme d'admiration de la part des managers, parfois "bluffés" par leurs collaborateurs handicapés, leur capacité de rebond. Beaucoup ont évoqué le fait que des personnes handicapées étaient capables de faire des choses qu'eux-mêmes, tout valide qu'ils étaient, étaient incapables de faire. L'exemple du sport a été cité à plusieurs reprises pour l'illustrer : on retrouve ici l'image très politiquement correct du "handicapé méritant".

Par contre, les employeurs redoutent **"les aigris"**, des personnes abîmées par la vie et qui ont fait de leur handicap une identité revendicatrice. Ils en veulent à la société de ne pas avoir eu les mêmes chances que tout le monde et reportent leur colère et leur amertume sur les autres. En entreprise, ce sont des personnes avec qui il est difficile de travailler car elles peuvent générer une mauvaise ambiance par leurs attitudes et comportements.

Certains handicapés mêmes, peu nombreux aux dire des interviewés, joueraient de leur handicap pour en faire moins, être privilégiés. Ils sont très difficiles à gérer pour le manager, qui a la lourde tâche de devoir distinguer ce qui a trait au handicap lui-même et ce qui, au contraire, est du ressort de la paresse. Ils passent très mal, y compris auprès de leurs collègues.

“C’est curieux, il y a des personnes en situation de handicap qui sont très motivées, très battantes, et d’autres qui utilisent le système. Et ceux-là, il ne faut pas les laisser faire.” (RRH Banque Assurance)

La majorité des salariés handicapés souhaite faire oublier sa différence

Recruteurs et managers ressentent qu’il n’est pas évident pour une personne handicapée de se dire handicapée. Entre revendication et déni... il est souvent difficile de se définir. Certaines personnes ne souhaitent pas être “étiquetées” handicapées et vont jusqu’à refuser de faire leur déclaration pour être reconnues comme telles dans l’entreprise. Elles veulent être traitées au même titre que les autres, se “fondre dans la masse” en quelque sorte. Certains managers et responsables RH perçoivent chez les handicapés une certaine gêne, une peur de déranger, une forte volonté de passer inaperçus, qui font qu’ils n’osent pas demander de l’aide, même quand ils sont en difficulté.

Mais vouloir ne pas être reconnu travailleur handicapé, c’est aussi pour certains ne pas prendre le risque de se voir refuser un prêt à la banque, par exemple. La question de la discrimination est omniprésente dans le quotidien des personnes handicapées.

“Il y a des gens dans l’entreprise qui souffrent de pathologies pouvant être reconnues, mais qui ne le veulent en aucun cas. Ces personnes veulent d’abord être reconnues en tant que personnes à part entière, et comme n’étant pas différentes des autres salariés.” (RRH, secteur Banque Assurance)

“Il ne souhaite pas que son handicap soit mis en avant. C’est quelqu’un qui n’a pas essayé de tirer profit de son handicap. Il a voulu démontrer qu’il était l’égal des autres.” (Manager, secteur Industrie)

Les employeurs évoquent, a contrario, des personnes qui utilisent la reconnaissance de leur handicap pour multiplier leurs exigences, considérant tout effort et action de l’entreprise comme un dû.

“Nous avons eu le cas d’une personne handicapée qui voulait un poste à Sofia Antipolis, alors qu’il y avait des plans sociaux là bas. Elle ne comprenait pas qu’on ne trouve pas de poste pour elle, qu’on n’agisse pas dans la minute. Elle était très dans le “dû” et nous interpellait au quotidien.” (RRH, secteur Industrie)

“J’ai un cas qui ne se passe pas bien. Un handicap qu’elle a fait reconnaître comme lourd. Elle fait multiplier les aménagements de poste. Elle fout une ambiance pourrie. ça fout le manager dans une drôle de position. On n’a aucun moyen de s’en débarrasser. Et le handicap n’excuse pas tout.” (RRH, secteur Agroalimentaire)

Cette dernière catégorie de personnes semble toutefois être minoritaire, la plupart voulant vraiment faire oublier leur différence.

Par ailleurs, un autre facteur vient s’ajouter à cela : le type de handicap. Le fait de parler ou non de son handicap peut aussi dépendre de ce dernier facteur. Certains, notamment d’ordre psychologique, considérés comme plus “honteux” sont parfois tus.

“Pour les handicaps psychiques, on n’est pas forcément transparents là-dessus parce que c’est plus délicat. On a eu le cas d’intégrer une personne qui avait eu une phase de schizophrénie grave. Il ne va pas s’en épancher auprès de ses collègues. Quelqu’un qui a eu un accident, c’est différent...il peut y avoir de la part de la personne handicapée une sorte de voile.” (Manager, secteur Banque Assurance)

LE REGARD DE L'EMPLOYEUR EST AUSSI FONCTION DE SA PROPRE EXPÉRIENCE

La posture individuelle de la personne handicapée est structurante, mais ce qui influe aussi c'est le regard du recruteur et du manager sur le handicap. Le vécu et la sensibilité de chacune des personnes interrogées fait que cette thématique prend un sens plus ou moins évident. Certains managers interrogés sont ainsi, même dans leur vie personnelle, engagés sur la question. Le fait d'être plus ou moins sensibilisé est dû chez nos interviewés et selon eux à l'éducation, le fait d'avoir grandi ou non avec des valeurs d'égalité, mais aussi au vécu. De manière très concrète, avoir dans sa famille une personne handicapée change radicalement la vision des choses. Une RRH dont le neveu est handicapé nous a expliqué comment, dans la vie de tous les jours et pour avoir accès à l'éducation, c'était un parcours du combattant. Elle a été amenée à l'accueillir car il venait de Brest et le seul lycée spécialisé qu'il avait trouvé était à Paris. Elle comprenait dès lors plus facilement qu'un autre pourquoi il était difficile de trouver des candidats handicapés diplômés. Parce qu'elle s'était elle-même frottée à ces difficultés. Ce n'est que lorsque les personnes sont concrètement confrontées au handicap qu'elles se rendent compte des difficultés qu'il engendre, dans la vie en général, et de manière démultipliée dans le monde professionnel.

Souffrir soi-même d'un handicap a des conséquences encore plus importantes sur la manière d'envisager la question de l'intégration des personnes handicapées. Un des managers interrogés avait lui-même un léger handicap à la main, ce qui pouvait expliquer toute l'empathie et l'admiration qu'il avait pour ses collaborateurs handicapés. Cela lui permettait aussi de comprendre pourquoi beaucoup d'entre eux souhaitaient passer inaperçus : il a à ce titre admis qu'il détestait qu'on se rende compte de son handicap. Un autre RRH souffrait quant à lui d'un handicap plus conséquent et avait ainsi mis en place de nombreux moyens pour recruter les personnes handicapées, et bon nombre d'aménagements pour faciliter leur quotidien. Il est certain que l'on se rend beaucoup mieux compte des difficultés que représente le handicap lorsque l'on est soi-même touché.

"Pourquoi cette politique ? J'ai moi-même des problèmes de santé. Des problèmes d'hernie discale et de sciatique, avec des problèmes de paralysie, donc j'ai l'habitude de ce genre de choses. Je suis à l'écoute. On peut tous devenir handicapé". (RRH, secteur Immobilier)

Si l'emploi de handicapés est considéré par tous comme contraignant, beaucoup font le choix pour des raisons personnelles de s'y consacrer. Ces raisons peuvent être diverses mais l'altruisme, l'humanisme de chacun jouent, selon les personnes interrogées, un rôle clé. On note avant tout la nécessité qui s'impose à beaucoup d'avoir des équipes à l'image de la société, comme on s'attendait évidemment à l'entendre pour justifier la démarche "handicap" de l'entreprise. Il y a aussi, de manière moins nette, une crainte réelle d'être soi-même un jour touché par le handicap. Ce dernier point n'est toutefois ressorti qu'en mineur mais semble demeurer à l'esprit.

"C'est pas des handicaps de naissance. Ce sont des accidents cérébraux, de la route, des chutes...Il faut que les collègues comprennent et ils le font, que ça peut arriver à tous." (RRH, secteur Banque Assurance)

...

■ UNE VOLONTÉ D'INTÉGRATION DES HANDICAPÉS APPAREMMENT FORTE

Une politique affirmée

Tous les interrogés nous ont dit qu'il était selon eux primordial d'intégrer le handicap au monde professionnel, et ce, de façon très consensuelle. Néanmoins ils oublient qu'ils mettent systématiquement de côté le handicap mental et que c'est aussi leur propre rapport très ouvert au handicap (souvent lié à des expériences personnelles) qui explique en très grande partie les expériences positives d'intégration du handicap à leur entreprise.

Pour autant ils font part d'actions, qui peuvent être d'envergure, pour favoriser l'emploi de salariés handicapés.

Manifestement de plus en plus présent en entreprise, le handicap reste cependant inégalement traité.

Certaines entreprises rencontrées sont historiquement engagées dans l'emploi de personnes handicapées. La thématique est ancrée dans l'identité de l'entreprise, elle fait partie intégrante de sa politique "humaine" et constituerait, même, un axe de priorité. Les responsables RH ont acquis une expérience, les choses s'y font de manière relativement fluide et spontanée.

"Nous avons une chance par l'historique de notre entreprise. Il y a une notion sociale assez poussée. Ça fait plus de 10 ans que la Mission Handicap existe. Il y a peu de freins chez les managers et les collaborateurs par rapport au handicap." (Manager, secteur Banque Assurance)

"C'est faisable ... tout le monde parle de développement durable et écologie, alors que c'est un fantasme. On est plus dans le réel que dans le médiatique. C'est plus crédible et palpable, surtout dans le bâtiment." (RRH, secteur Immobilier)

Dans les entreprises où le handicap est plus présent, on ressent d'ailleurs une fierté, une certaine satisfaction, voire parfois une volonté de montrer l'exemple.

"Ce qui motive, c'est la fierté de pouvoir aider ces personnes qui ont pas mal de difficultés. Et aussi la volonté d'avoir des équipes à l'image de la société". (RRH, secteur Grande distribution)

"Toutes les sociétés devraient avoir leur Mission Handicap. Celles qui ne l'ont pas se privent d'une ressource rare". (Manager, secteur Banque Assurance)

"On est une entreprise fortement engagée. Depuis 1995, d'abord dans le Réseau Est puis ça s'est étendu. Même bien avant d'avoir été rachetés. Ça fait partie de notre politique humaine. Ce n'est peut-être pas "prioritaire" mais au niveau de la Direction Générale, c'est un engagement. Au niveau des RH aussi." (RRH, secteur Grande distribution)

L'historique de l'entreprise, les piliers sur lesquels elle s'est fondée, sa culture, ses valeurs et ses engagements, sont des éléments capitaux ... mais que l'on peine toutefois à vraiment caractériser. S'agissant de la politique de l'entreprise, les RRH se contentaient de dire que les engagements de leur entreprise étaient "historiques" sans toutefois savoir d'où ils provenaient et ce qui avait fait que l'entreprise s'était impliquée davantage que d'autres sur la question du handicap et plus globalement de la diversité. En mineur, on a pu comprendre que c'était dû à la personnalité des dirigeants de l'entreprise.

Dans d'autres, la prise de conscience est plus récente, la loi de 2005 a en quelque sorte contraint les derniers réfractaires, et la politique concernant le handicap est opaque. Recruteurs et managers sont mal à l'aise, éprouvent des difficultés à parler du handicap, ne savent pas comment s'y prendre, ni vers qui se tourner pour demander de l'aide et le recrutement reste compliqué.

PERCEPTION DU HANDICAP EN ENTREPRISE

“La communication en interne sur le sujet est soft, hésitante. C’est un sujet compliqué pour l’entreprise. On sent un effort d’en parler mais on avance sur des œufs. Le message n’est pas d’une limpidité absolue et a besoin de mûrir.” (Manager, Services aux particuliers)

La pression de la loi et les risques d’être accusé de discrimination sont présents dans la décision de mettre en place ou de développer une politique du handicap dans l’entreprise.

“C’est l’envie de participer à la politique de l’entreprise, la volonté de se protéger contre toute discrimination, il y ‘a derrière une protection juridique, et le côté humain, plus ou moins présent. C’est difficile de hiérarchiser.” (RRH, secteur Banque Assurance)

Une implication des dirigeants

La politique de diversité est souvent portée par la Direction. Cet élément est primordial, car le recrutement et la bonne intégration de travailleurs handicapés ne peuvent se faire sans le soutien de ses dirigeants, de la hiérarchie, des RH et de la Mission Handicap. Une bonne intégration des travailleurs handicapés est une démarche collective de l’entreprise qui ne peut réussir que si toutes les instances sont mobilisées et déterminées à se lancer.

“Je porte la politique de l’entreprise. Ca m’aide. Si la Direction Générale et la DRH n’étaient pas impliquées, je ramerais fortement. C’est inscrit dans nos valeurs. Ca marche par la hiérarchie.” (RRH, secteur Grande distribution)

Des moyens et des actions

Beaucoup de moyens sont nécessaires pour mettre en œuvre une véritable politique d’emploi de personnes handicapées. Concrètement, les personnes interrogées et surtout les recruteurs citent parmi les actions la mise en place d’un fond / budget alloué à la question du handicap.

Ce fond, qui peut d’ailleurs être alimenté par l’amende que l’entreprise devrait payer si elle n’atteint pas le quota réglementaire des 6%, permet la création d’une Mission Handicap (présente dans huit grandes entreprises interrogées, mais pas dans les deux plus petites).

Grâce à ce fond et cette mission sont permis :

- Le financement des aménagements de postes et des études ergonomiques associées,
- Des aides aux personnes handicapées : logement, transports, véhicules, fauteuils adaptés,
- Des Journées Handicaps,
- Ou encore la mise à disposition de jours de congés spéciaux pour effectuer les démarches administratives ou médicales associées au handicap.

Sensibilisation et information des salariés et tout particulièrement des managers

Des actions de communication sont aussi mises en place pour lever les craintes et représentations encore indissociables du handicap, et il convient pour les entreprises rencontrées de mettre en avant les expériences réussies. Certaines le font par le biais de programmes handicaps, ou encore les supports officiels de communication interne tels que les journaux internes, l’Intranet, etc. L’objectif annoncé de cette démarche pour les recruteurs est de lever les “a priori” et de répondre aux craintes éventuelles, fondées ou imaginaires des managers. Il y a bien sûr, la crainte de la moindre performance, souvent évoquée, mais en dehors de cela, la peur aussi de ne pas savoir s’y prendre au quotidien. Comment se comporter quand une personne est en souffrance ? Doit-on les traiter différemment des autres collaborateurs et dans quelle mesure ?

D'après certains témoignages, il reste encore du chemin à faire en entreprise pour sensibiliser, expliquer.

“Ce qui est utile et qui nous aide, c'est toute la politique de sensibilisation menée par l'entreprise. On a fait tomber les tabous. C'est une politique portée par le DG.” (Manager, secteur Banque Assurance)

“Il faut sensibiliser les équipes si nécessaire. Il ne faudrait pas que les personnes valides pensent que la personne handicapée est une charge. Elle fera son travail comme les autres.” (RRH, secteur Services aux particuliers)

“Il faut sensibiliser les managers qui vont jamais demander spontanément une personne handicapée.” (RRH, secteur Energie)

“C'est important que les RH portent le message : qu'est ce qu'un handicap, comment l'intégrer, etc. si on ne démonte pas les a priori...Il faudrait une formation générale sur l'insertion des handicapés. Au lieu de dire : il faut intégrer les personnes handicapées à cause des quotas, il faut avoir un discours positif de la part des RH.” (Manager, secteur Banque Assurance)

En dehors de la communication classique, d'autres types d'actions spécifiques ont été menées. Une entreprise en particulier a pris le parti de communiquer sur les expériences réussies par le biais d'un bulletin trimestriel. L'histoire du succès d'intégration est racontée pour positiver, et montrer aux managers que les expériences peuvent très bien être de belles réussites. Cette entreprise met également à disposition des managers qui s'apprêtent à encadrer une personne handicapée un “kit de recrutement” spécial avec les informations nécessaires. Au sein d'une autre entreprise, afin de sensibiliser les acteurs de l'entreprise à la question du handicap, le recruteur interrogé a eu recours aux services d'une compagnie de théâtre en entreprise avec un parcours de fauteuil roulant. Elle a également monté un atelier “handisport”. Cette même entreprise travaille au quotidien sur le développement de technologies adaptées. Elle a notamment développé avec l'hôpital de Garches de nouveaux produits pour permettre à certaines personnes handicapées de piloter des avions et a présenté la démarche à l'ensemble des salariés.

■ LA PROBLÉMATIQUE DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Quand on interroge les responsables sur l'évolution de la personne handicapée au sein de l'entreprise, un élément émerge : la peur de l'évolution du handicap, qui renvoie à la question délicate du maintien dans l'emploi et divise, elle aussi, les entreprises. Elle se pose surtout pour celles où il y a une forte proportion de métiers physiques et dans les cas où le handicap survient lors d'un accident du travail ou évolue. Dans tous les cas, la personne n'est plus capable d'exercer son métier, et par conséquent, plusieurs solutions sont envisageables : il y a d'abord une tentative de reconversion, la Direction des Ressources Humaines essayant de reclasser le collaborateur dans un autre service, à un autre poste compatible avec son handicap. Mais si aucun poste ne convient ou si le salarié refuse le poste, il y a une mise en invalidité, voire un licenciement selon le cas. C'est une problématique particulièrement importante dans deux des entreprises interrogées.

“Le maintien dans l'emploi, c'est un gros souci. Nous avons des ouvriers avec des ports de charges lourdes. Il est impossible de les reclasser. Ils ne veulent pas être mobiles. On a des postes administratifs mais ils n'en veulent pas. Malheureusement, ça nous arrive de les licencier parce qu'ils ne veulent pas bouger. On essaie de réfléchir à d'autres parcours mais ce n'est pas facile.” (RRH, secteur Services aux particuliers)

“Des problèmes liés au maintien dans l'emploi, il y en a beaucoup. 48% des sorties se font pour cause d'inaptitude. Soit on a pris le problème trop tard, soit on n'avait pas de solution.” (RRH, secteur Grande distribution)

PERCEPTION DU HANDICAP EN ENTREPRISE

“La mauvaise surprise, c’est s’il y a détérioration de la santé. Mais il faut faire avec. La personne n’est pas là, on la remplace. C’est plus difficile pour une PME. On a des moyens plus importants.”
(RRH, secteur Energie)

Dans les entreprises anciennement publiques, cette question ne se pose pas, car les licenciements n’existent pas. Dans d’autres, tout est fait pour l’éviter. Dans une entreprise en particulier, quand la situation se dégrade vraiment, il peut même y avoir maintien de salaire pendant cinq ans alors que la personne est en arrêt maladie, et voire processus de mise en invalidité si besoin.

“On n’a pas une démarche de mettre les gens à la porte. Il y’a des moyens mis en œuvre par le manager et les RH pour reconvertir.” (RRH, secteur Banque Assurance)

...

En conclusion, définir le handicap n’est pas aisé pour les répondants, recruteurs comme managers. C’est une définition avant tout sociale, mais que la posture de la personne handicapée envers son handicap va nuancer, tout comme le propre regard porté par le recruteur ou manager interrogé. Pour autant, **la volonté d’intégration est dite forte**. Aujourd’hui, **la question** de “pourquoi intégrer une personne handicapée dans l’entreprise ?” ne se pose plus, mais en revanche la véritable question est **“comment allons-nous procéder pour recruter et intégrer des personnes handicapées ?”**.

DES QUOTAS DIFFICILEMENT ATTEIGNABLES

Si comme l'avons vu, la plupart des personnes interrogées ne s'interrogent plus sur la légitimité à recruter des personnes handicapées au sein de leur entreprise, en revanche se pose le **problème de la faisabilité**.

Un premier constat s'impose : même dans les entreprises historiquement sensibilisées à la question de la diversité et qui mettent tout en œuvre (personnes dédiées, Mission Handicap, moyens budgétaires, communication, actions de sensibilisation, partenariats, etc.) pour recruter des personnes handicapées, le quota de 6% paraît difficilement atteignable et n'est d'ailleurs atteint dans aucune des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude.

DES OBSTACLES QUASI STRUCTURELS

Les personnes interrogées, et surtout les recruteurs, évoquent des obstacles quasi structurels à l'atteinte du quota² de 6%. En premier lieu, les postes ne sont pas tous compatibles avec un handicap. Mais la principale difficulté réside dans le manque de qualification des personnes handicapées ; difficulté aggravée par le refus de certains d'entre eux de faire reconnaître leur handicap.

Les postes ne sont pas tous ouverts aux handicapés

Les recruteurs évoquent des incompatibilités contingentes. Par définition certains métiers, physiques notamment, ne peuvent être ouverts à des personnes handicapées ; bien entendu tout dépend du handicap.

"Chez nous, en général, on ne peut les prendre que sur des emplois tertiaires. Si on recrute un monteur sur poteau, on regarde qu'il ne soit pas unijambiste. Si c'est un poste sur du téléphone on ne va pas recruter un sourd..." (Manager, secteur Industrie)

La pression du métier est souvent évoquée comme un frein à l'emploi de personnes handicapées sur certains postes qui pourraient leur être accessibles, mais pour lesquels elles sont perçues comme trop fragiles.

"On a beaucoup de business par téléphone. C'est beaucoup de pression. Nos jeunes sont en souffrance. C'est un métier pas facile. C'est un boulot de bagnard..." (RRH, secteur Services aux particuliers)

Certains employeurs estiment qu'ils doivent aussi respecter un certain équilibre.

"Il y a un seuil qu'on ne peut pas dépasser dans nos entreprises, sur les fonctions commerciales..." (RRH, secteur Energie)

Enfin, certains évoquent, de façon sous jacente, la problématique du secteur privé qui aurait moins de facilités que le secteur public pour accueillir des handicapés.

"C'est plus facile dans les administrations car il y a plus de temps partiel, d'emplois administratifs : des fonctions plus adaptables au handicap..." (RRH secteur Immobilier)

Pour autant, les postes accessibles aux handicapés apparaissent variés ; ils recouvrent une large panoplie de métiers.

Les postes ne sont pas tous ouverts aux handicapés, encore faut-il que le métier s'y prête et que le handicap soit compatible. Mais le frein provient bien plus d'un manque de candidatures, surtout qualifiées, que de contraintes inhérentes à tel ou tel secteur.

2. La loi "Handicap", entrée en application au 1^{er} janvier 2006, impose à tout établissement d'au moins vingt salariés d'employer l'équivalent de 6% de travailleurs handicapés.

LE MANQUE DE QUALIFICATION : PRINCIPAL FREIN À L'EMPLOI DES HANDICAPÉS

Selon les employeurs, le premier facteur qui limite l'intégration des handicapés dans l'entreprise est leur qualification. Les chiffres, d'ailleurs, parlent d'eux-mêmes : 82% des handicapés en recherche d'emploi ont un niveau inférieur ou égal au BEP et, seuls, 15% un niveau supérieur ou égal au bac.

"On est en dessous des quotas. On a des engagements, mais la question est de trouver les compétences qui correspondent aux profils que je recherche." (RRH, secteur Industrie)

Les entreprises, selon le secteur auxquelles elles appartiennent, n'ont pas les mêmes chances d'atteindre les 6%, réglementaires d'emplois de personnes handicapées (qui de toute façon paraissent bien lointains). Celles qui ont une majorité de postes nécessitant peu de qualifications ont plus de facilités. Dans toutes les entreprises interrogées, la proportion de salariés handicapés est plus importante pour les postes d'employés : en comptabilité, en magasin, pour travailler sur chaîne... que sur les postes d'encadrement. Si certains secteurs sont perçus comme plus accessibles, c'est surtout parce qu'ils emploient un taux élevé de personnels peu qualifiés.

Paradoxalement, le secteur industriel a plus de possibilité d'atteindre le quota réglementaire que le secteur des prestations intellectuelles, alors même que le handicap physique est en soi plus pénalisant pour les activités du premier que du second.

"C'est avant tout pour moi un manque de candidatures de salariés handicapés. En usines, le souci est différent. Ils en trouvent. Mais pas chez nous." (RRH)

"Je vous le dis tout de suite, notre souci, il est qu'au Siège, on recrute des salariés à fortes qualifications, voilà d'où viennent nos problèmes. Parce que des fortes qualifications dans la population handicapée entre guillemets, il y en a pas beaucoup." (RRH, secteur Agroalimentaire)

"Dans nos métiers où on recrute des personnes qui n'ont pas de diplôme, il n'est pas difficile d'atteindre les 6%. Parce que 6% c'est facile. Des CV de travailleurs handicapés on en a pas mal. On peut recruter. Le problème c'est de bien recruter." (RRH, secteur Grande distribution)

"La formation des personnes handicapées est la principale difficulté. Les adaptations, les aménagements, on sait faire. Le gros frein, c'est le niveau d'études." (RRH, secteur Banque Assurance)

"On est en avance par rapport aux entreprises au niveau national. Les entreprises de grande distribution sont en avance, car les métiers sont peu diplômés." (RRH, secteur Grande distribution)

Certains recruteurs s'interrogent : où sont les personnes handicapées ? Comment fait-on pour les trouver ? Comment se fait-il qu'on les voit dans la société mais que dès qu'il s'agit d'en recruter, elles semblent avoir disparu ?

Pénurie sur le marché des handicapés diplômés

Les cadres handicapés sont très peu nombreux, du moins dans les entreprises investiguées. Il s'agit essentiellement de personnes entrées valides dans l'entreprise et dont le handicap est consécutif à un accident de la vie ou du travail, intervenu depuis. Les responsables interviewés parlent de forte pénurie de diplômés sur le marché de l'emploi.

"Il nous faut des BAC+2 commerciaux. On a de grosses difficultés à trouver des personnes handicapées diplômées. C'est synonyme de déficit de formation. Ce n'est pas simple. Et pourtant chez nous on ne fait pas preuve de mauvaise volonté." (RRH, secteur Banque Assurance)

“Le vide du marché des diplômés handicapés est grand.” (RRH, secteur agroalimentaire)

“Mais je vous le dis tout de suite, mon problème c’est le niveau d’études. On comptabiliserait, selon toutes les études dont je dispose, 85% de personnes handicapées ayant un niveau CAP ou moindre, quand moi j’embauche à partir de Bac+2 ou Bac+3.” (RRH, secteur Banque Assurance)

■ UN SENTIMENT QUE L’ENTREPRISE NE PEUT CONTREBALANCER LES INSUFFISANCES DU SYSTÈME ÉDUCATIF FRANÇAIS

Certains employeurs se disent impuissants à embaucher des handicapés, malgré de multiples démarches. Ils se sentent démunis au vu de l’inadéquation entre les postes à pourvoir et les qualifications des personnes handicapées. La faute en reviendrait aux carences du système éducatif.

Ils ont également le sentiment que l’on fait peser, sur les seules entreprises, une contrainte qui n’existe pas en amont : “pourquoi le système éducatif en général et l’enseignement supérieur n’ont-ils pas l’obligation d’un quota de 6% de handicapés ?”. Les entreprises renvoient, en quelque sorte, la balle à l’État.

“Les pourcentages ne sont pas super, mais l’entreprise fait quelque chose. Le delta n’est pas lié à l’indifférence. Il faut trouver une adéquation entre offre et CV qu’on reçoit et c’est quand même pas simple.” (RRH, secteur Energie)

“Il faudrait permettre d’ouvrir les écoles en France aux personnes handicapées, les écoles en tant qu’acteurs pédagogiques. Sur la formation des enfants en difficulté, c’est un gros chantier dans notre pays. Mais cela serait utile pour amener sur le marché, puisque c’est un marché, des personnes handicapées qualifiées... Il faudrait une vraie politique de santé et d’éducation... je m’adresse à l’Etat, là... Mais pour faire avancer les choses, il faut que les personnes handicapées sortent du niveau d’études trop bas où on les a cantonnées.” (RRH, secteur Banque Assurance)

“On a essayé de prendre contact avec des écoles de commerce. On a fait de la prise de contact avec des sources de recrutement. Des écoles. On s’est aperçu que ce n’était pas un sujet qui les passionnait... On s’est dit pourquoi eux n’ont pas l’obligation d’avoir 6% d’étudiants... les fameux 6% de handicapés, on ne les fait porter que sur les entreprises. Pourquoi l’obligation ne pèse que sur l’entreprise aujourd’hui ? Pourquoi on n’oblige pas déjà les écoles ? Si on avait des diplômés handicapés, ce serait plus facile pour nous.” (RRH, secteur agroalimentaire)

“Si les personnes handicapées avaient leur place dans la société française, on n’en serait pas là...” “C’est toute la société qui est en retard. L’entreprise, elle arrive en dernier maillon... mais y a des étapes qui n’ont pas été franchies.” (RRH, secteur Industrie)

“On a tendance à taper sur les entreprises : “vous devez avoir 6%”. Mais à la base, c’est un problème d’accès à l’éducation.” (RRH secteur Grande distribution)

Face au niveau des quotas et à la pression mise sur les entreprises, les plus virulents se posent la question de l’État rendant volontairement ces quotas inatteignables pour bénéficier d’une nouvelle manne financière.

Pour d’autres : “Le taux de 6% est ambitieux. Mais il faut l’être”.

■ L'ENJEU DE LA DÉCLARATION

La difficulté à atteindre les quotas vient aussi du fait que des personnes souffrant d'un handicap peuvent refuser d'être reconnues comme telles. Concrètement, ce sont des personnes qui ne feraient pas la démarche de faire leur déclaration pour être reconnues "handicapé COTOREP". Par conséquent, une entreprise peut très bien avoir un nombre important de personnes handicapées dans ses effectifs. En effet, si celles-ci ne font pas leur déclaration, elles ne sont pas reconnues comme telles et n'entrent pas dans les quotas. Il est difficile d'évaluer la proportion de ces personnes dans la population handicapée mais il est possible, pour certains recruteurs interrogés, que si toutes les personnes handicapées étaient reconnues légalement comme telles, les quotas seraient un peu plus faciles à atteindre.

Les employeurs axent donc parfois leur communication sur ce dernier point. Dans une des entreprises interrogées, le responsable RH a fait mention d'une campagne qui avait été menée en leur sein pour inciter les personnes handicapées à se déclarer ou à renouveler leur attestation. Cette communication a pris la forme d'une "charte de valorisation des travailleurs handicapés" avec un coupon réponse pour les inviter à se faire connaître dans un premier temps. Pour les inciter dans cette démarche, la DRH a mis en avant le côté civique en insistant sur le fait qu'il était de leur devoir d'intégrer les personnes handicapées. Aussi, pour faire évoluer les mentalités, il fallait que les personnes handicapées soient "visibles" et reconnues comme telles, et donc recensées. À la clé, l'entreprise octroyait également des journées de congés pour effectuer les démarches. Cette opération a été un succès puisqu'elle leur a permis de déclarer entre trente et cinquante collaborateurs handicapés supplémentaires.

"Nous avons présenté ça comme un enjeu majeur dans la gestion des emplois et des carrières. On a vendu ça avec des journées de congés supplémentaires pour qu'ils puissent faire leur déclaration ou renouveler leur attestation." (RRH, secteur Services aux particuliers)

Une autre entreprise refuse au contraire d'insister trop lourdement sur cette déclaration :

"On a 64 personnes handicapées selon la formule légale. En fait, on en a un peu plus de 100, mais certains n'ont pas renouvelé leur attestation de reconnaissance de handicap. Et ce n'est pas le style de la maison de les y forcer." (RRH, secteur Banque Assurance)

■ UN MAQUIS INSTITUTIONNEL ?

Un certain désarroi émerge quant au fait de trouver des candidatures de personnes handicapées, désarroi qui ne semble pas vraiment être soulagé par les institutions.

À qui s'adresser pour trouver des candidatures, comment se faire aider dans les phases du recrutement et de l'intégration ? Concernant les institutions à l'œuvre autour de la question du handicap, les interviewés n'ont pu nous dire que peu de choses, ou même citer des noms d'institutions. Cette absence atteste d'une méconnaissance des recours officiels qui pourraient les aider. Ce flou, qu'un répondant a qualifié de "maquis institutionnel", montre bien que les rouages ne sont pas toujours bien huilés.

"Il y a une volonté, peut être, pour les pouvoirs publics de mieux structurer ce maquis que moi j'ai découvert. C'est un vrai maquis, c'est-à-dire que pour savoir qui contacter, comment, qui fait quoi, y'a des sigles dans tous les sens auxquels vous ne comprenez d'ailleurs rien...C'est vrai qu'il faut baigner là dedans de nombreuses années pour prétendre maîtriser l'ensemble des dispositifs et des interlocuteurs." (RRH, secteur Banque Assurance)

Cela suscite de réelles interrogations de la part de certains RRH, qui disent rechercher activement des candidatures de personnes handicapées mais, estiment ne pas avoir les outils institutionnels pour les identifier via les canaux de recrutement classiques : elles pourraient notamment être intégrées au vivier "classique" de personnes cherchant un emploi.

DES QUOTAS DIFFICILEMENT ATTEIGNABLES

“C’est très compliqué de recruter des personnes handicapées. On n’a pas accès à un vivier de personnes handicapées. Vous me dites où on les trouve parce qu’à force de vouloir faire quelque chose à part, mettre en place des structures à part, ils se sont isolés” “On a de 60 à 100 postes à pourvoir en ce moment. Mais on a peu de personnes avec un handicap qui répondent. Où voulez-vous qu’on s’adresse ? L’APEC a un vivier très important. Pourquoi n’y a-t-il pas de gens avec un handicap ? Pourquoi ne pas les mêler au système normal ?” “Le handicap, ce n’est franchement pas un frein au recrutement. Mais déjà faut les trouver. Notre principal handicap, c’est de trouver les personnes avec reconnaissance COTOREP qui cherchent un emploi.” (RRH, secteur services aux particuliers)

Certains recruteurs, néanmoins, tancent ceux qui se plaignent de ne pas trouver de recours institutionnel. En effet, selon eux, quand on veut, on peut (surtout quand on s’alloue les services d’un cabinet spécialisé sur la question du handicap, toutefois !).

Ces institutions paraissent finalement mal identifiées par les recruteurs et managers, alors qu’elles sont financièrement partie prenante de la question du handicap. La loi imposant aux entreprises, de plus de 20 salariés, d’avoir dans leurs effectifs au moins 6% de personnes handicapées y est pour beaucoup. Cette obligation date de 1987, mais depuis la loi “pour l’égalité des droits et des chances, pour la participation et pour la citoyenneté des personnes handicapées” du 11 février 2005, les sanctions à l’encontre des entreprises qui n’atteignent pas ces quotas se sont alourdies. Celle-ci prévoit une pénalité de 1500 SMIC horaires par travailleur handicapé non employé, cette somme devant être versée à l’AGEFIPH (Association Nationale pour la Gestion du Fonds pour l’Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées).

■ DIFFÉRENTS MOYENS POUR RESPECTER LA LOI

Face à cette difficulté à atteindre les quotas fixés par la loi, les réactions diffèrent. Certains avouent qu’ils ne voient pas comment ils pourraient faire mieux, du fait des obstacles, notamment à trouver des personnes en adéquation avec les postes recherchés. D’autres sont conscients qu’ils ont beaucoup de progrès à faire et que les marges sont importantes : recherche plus ou moins active de candidatures, partenariats avec des acteurs spécialisés dans le recrutement de travailleurs handicapés, communication interne pour sensibiliser les managers comme les équipes à la nécessité d’intégrer ces personnes, sous-traitance de certaines activités dans des CAT ou ateliers protégés, etc.

La loi prévoit que les quotas puissent être atteints de différentes manières : “L’employeur peut décider d’embaucher directement des personnes handicapées, il peut également accueillir des stagiaires handicapés, il a encore la possibilité de conclure des contrats de fourniture, de sous-traitance ou de prestations de services avec des établissements de travail protégé - ou bien de passer un accord de branche, de groupe d’entreprise ou d’établissement prévoyant la mise en œuvre d’un programme en faveur des salariés handicapés - ou encore de verser une contribution financière à l’AGEFIPH”. Ces modulations autour de la loi sont tout de même connues et prises en compte par les entreprises et les recruteurs interrogés.

“On peut atteindre les 6% par des embauches mais on peut aussi atteindre jusqu’à la moitié en équivalent emploi. Nous faisons appel à des ateliers protégés. Ces personnes peuvent être intégrées dans les quotas à hauteur de 3%.” (RRH, secteur Banque Assurance)

DES QUOTAS DIFFICILEMENT ATTEIGNABLES

“Pour le différentiel entre ce taux d’emploi et les 6%, la loi vous donne le choix soit de verser cette somme à l’AGEFIPH, soit de la garder et d’en faire un budget “mission handicap”. Nous avons choisi de le garder pour financer la mission handicap.” (RRH, secteur Banque Assurance)

Une des entreprises interrogées a passé un accord avec la DDTE selon lequel elle s’engage à mettre des actions en place autour du handicap au lieu de verser la somme à l’AGEFIPH. Les sommes réinvesties sont à ce titre colossales et le RRH avoue ne plus savoir qu’en faire.

“C’est tellement énorme comme somme. C’est 600 000€ ! On n’arrive pas à tout dépenser malgré nos actions.” (RRH, secteur Banque Assurance)

Cet accord spécifique leur permet également de gérer leur budget comme ils le souhaitent, et les délais d’accès aux aides sont beaucoup moins longs qu’avec l’AGEFIPH.

En dehors de la taxe à verser à l’AGEFIPH, le coût de la gestion quotidienne du handicap dans l’entreprise divise aussi les entreprises. Les adaptations et les aménagements de postes peuvent s’avérer extrêmement coûteux. La majorité des entreprises interrogées sont de grandes entreprises, appartenant parfois à des groupes encore plus grands. Les responsables RH sont parfaitement conscients qu’ils ont des possibilités budgétaires bien plus importantes que les PME, et que d’autres entreprises ne pourraient pas se permettre ce qu’ils font. Ils considèrent cela comme une chance. Ils n’hésitent d’ailleurs pas à chiffrer les dépenses liées aux adaptations de poste, comme si c’était en quelque sorte une fierté. Un des responsables RH a expliqué que l’entreprise avait pris en charge pour un de ses employés l’achat d’un véhicule adapté à 52 000€, ainsi qu’un siège roulant à 22 000€. Aide au logement logement, paiement d’un permis de conduire spécial... les dépenses en faveur des salariés handicapés peuvent être multiples.

“Récemment, on a eu deux personnes handicapées dans une station service. On a refait entièrement la station. Il y en a eu pour 7 000€ d’aménagements. Dans certaines entreprises, ils sont obligés de licencier car ils n’ont pas les moyens.” (RRH, secteur Grande distribution)

LE RECRUTEMENT DE PERSONNES HANDICAPÉES :

UN PARCOURS DU COMBATTANT

Les démarches liées au recrutement d'une personne handicapée, bien que fluidifiées avec le temps et la pratique, restent souvent compliquées, voire très compliquées, surtout en ce qui concerne le "sourcing".

UN PROCESSUS PARTICULIER

Le processus suit un cheminement particulier, qui peut parfois s'apparenter à un parcours du combattant. Il faut d'abord préciser les angles choisis dans le processus de recrutement, trouver la bonne candidature, appréhender la personne handicapée en entretien de manière particulière et convaincre le manager d'intégrer une personne handicapée à son équipe.

Au premier abord, et parce que c'est ce que les RRH disent d'emblée, le processus de recrutement semble être exactement le même que pour les personnes valides. De nombreux responsables RH se sont même montrés surpris, voire offusqués qu'on leur pose la question. Pour la majorité d'entre eux, il va de soi que le recrutement d'une personne handicapée doit se faire sur les mêmes bases que tout autre recrutement. Mais c'est assez paradoxal, car si tous disent que le recrutement est classique, comme pour les personnes valides, lorsque l'on approfondit la question, on s'aperçoit dans les faits que des moyens spécifiques sont mis en place pour recruter les personnes handicapées. Cela passe souvent par la création d'une Mission Handicap (dans les grandes entreprises) dédiée à cette problématique. Les entreprises interrogées ont toutes une Mission Handicap, mais savent que ça n'est pas encore généralisé.

Une fois qu'il est étudié que le poste de travail peut être ouvert à un candidat handicapé et que le parti est pris de tenter d'en recruter un, le responsable RH établit avec la mission handicap les types d'handicap compatibles avec le poste et les démarches à entreprendre.

Dans certaines entreprises, se pose la question : choisit-on un salarié en fonction de ses compétences ou de sa qualification ? C'est-à-dire en fonction des capacités de la personne ou de son diplôme.

Quand le poste n'exige pas une qualification ou un diplôme et que le recrutement peut se faire sur les compétences et la motivation, le processus peut être le même pour les personnes valides et celles qui ne le sont pas. Dans une des entreprises, tous les employés recrutés passent ensuite par une école interne pour y effectuer une formation dès l'intégration. Tout le monde part donc sur un même pied d'égalité.

MULTIPLICATION DES CANAUX DE SOURCING

Mais, dans la plupart des cas, les recruteurs ont du mal à trouver des candidats handicapés adaptés aux besoins du poste. Le "sourcing" s'avère difficile.

"Le souci, c'est que nous n'avons que très peu de candidatures, donc le problème est là. J'ai bien entendu mis en place des moyens de recruter des personnes handicapées mais... Vous voyez, je suis obligée de faire du sourcing, beaucoup de recherches, via des associations comme Tremplin, des cabinets spécialisés ou des entreprises de recrutement comme Vedior, Emploi, ou Hayes, des structures spécialisées dans le sourcing des candidatures de handicapés ... J'essaie d'ouvrir ma recherche, pour obtenir un grand nombre de CV... Ma mission se traduit aussi par des partenariats et des participations à des salons spécialisés... l'entreprise y présente ses offres de postes sur de nombreux salons et forum de recrutement." (RRH, secteur Banque Assurance)

Dès lors, certaines entreprises multiplient les canaux et mènent de nombreuses actions pour recruter : mise en ligne des postes sur des réseaux ouverts au monde du handicap, sollicitation de la mission Insertion pour qu'elle présente des candidatures de personnes handicapées, contact avec des cabinets de recrutement spécialisés, participation à la semaine du handicap...

Ils en appellent aux professionnels du recrutement pour qu'ils se mobilisent un peu plus.

"Il faut sensibiliser les acteurs du recrutement. En 20 ans de recrutement, on ne m'a jamais présenté de candidature de personne handicapée. Je ne sais pas où se fait le tri. Peut-être dans leur tête ? Comment se fait-il que les personnes handicapées n'arrivent pas en entreprise ?" (Manager, secteur Services aux particuliers)

Pour avoir accès à davantage de candidatures, d'autres partenariats peuvent se former : tel recruteur explique que son entreprise a noué un partenariat avec l'Université Paris 7 (Jussieu) pour faciliter l'accès à des candidatures de personnes diplômées. Selon lui, Jussieu est l'université qui a le plus de structures pour accueillir les personnes handicapées. L'entreprise essaie, par ce biais, de recruter des personnes pour des stages, à l'issue desquels elle pourra embaucher.

Ce dernier point soulève déjà la question de la difficulté de "reconnaissance" du handicap à laquelle sont confrontées les entreprises. En effet, nombreux sont les élèves qui ne veulent pas passer par des réseaux de personnes handicapées.

Toujours dans le même but de trouver des candidatures qualifiées, certains font appel à des associations spécialisées dans la formation des personnes handicapées. C'est le cas d'une des entreprises qui décrit son expérience et les difficultés rencontrées.

"Nous sommes passés par une association qui s'occupe de la formation aux études supérieures de personnes handicapées. Et c'est horrible à dire comme ça, mais on fait notre marché. C'est le marché au tapis. On est des marchands de tapis. La réunion se passe, y a une liste présentée de diplômés handicapés, et nous les entreprises, on note les candidats qui nous intéressent. On choisit, en clair. Alors c'est bien, oui, ce type de démarche adoptée par l'association, puisque ça correspond à un vide qu'on identifie bien, mais... On est dix à vouloir le même candidat. Alors on fait monter les enchères... Non, franchement, moi, je pense qu'il y a un problème sur le sujet..." (RRH, secteur agroalimentaire)

D'autres moyens existent et sont utilisés, comme le travail en parallèle avec des associations spécialisées (l'une d'entre elles travaille avec l'association "Hanploi"), la presse spécialisée handicap pour faire paraître des annonces ("Handirect") ou le travail en collaboration avec des cabinets de recrutement spécialisés.

Les candidatures de handicapés peuvent être aiguillées vers un chargé de recrutement dédié. Lequel chargé de recrutement peut être lui-même handicapé.

"Il y a des moyens mis en place par le biais de la DRH Groupe. Sur le site internet, si vous indiquez que vous êtes handicapés, vos êtes redirigés vers la personne handicapée qui s'occupe de ces candidatures." (RRH, secteur Energie)

Le recours à des partenaires externes n'est pas homogène et renvoie au "maquis institutionnel" et au fait que certains RRH, malgré toute leur bonne volonté apparente, ne savent pas à qui s'adresser.

"On cherchait, on n'a pas trouvé. On est passé par Cap Emploi et on n'a pas trouvé. Peut être qu'on axe mal notre recherche..." (RRH, secteur Services aux particuliers)

D'autres recruteurs, au contraire, estiment qu'ils sont efficaces.

"On a beaucoup travaillé avec tous les interlocuteurs nationaux : Handipass, Cap Emploi, des structures spécialisées dans le sourcing des candidatures de handicapés. Et on a considérablement, par ce biais là, augmenté le niveau des candidatures." (RRH, secteur Banque Assurance)

Les difficultés de sourcing sont telles, que certaines entreprises peuvent être amenées à constituer un vivier de candidats potentiels, handicapés au profil intéressant, de façon à leur proposer un poste dès qu'il y en aura un de disponible. Cela consiste, en quelque sorte, à inverser le processus.

“Par exemple, avec Manpower ou Vedior. Pour des Journées de recrutement. Ça, c’est intéressant. On sélectionne avec eux une dizaine de CV, on en choisit six à huit. Et ensuite, on reçoit en une journée ces personnes handicapées. Dans une même journée, on écoute leurs besoins. En bref, on les positionne pour dès qu’on aura un poste dans leur profil. C’est une sorte de suivi, une “pépinière” de candidatures. Pour répondre dans la réactivité, une fois qu’on aura quelque chose.” (RRH, Secteur Banque Assurance)

En mineur, toutefois, certains responsables RH perçoivent une évolution du marché de l’emploi sur lequel arriveraient de plus en plus de personnes handicapées.

“On a de plus en plus de candidatures. Il y a de plus en plus de personnes handicapées qui arrivent sur le marché du travail à cause des accidents, des maladies... et puis c’est par le biais du bouche à oreille, des handicapés nous recommandent.” (RRH, secteur Immobilier)

L’entretien d’embauche : pas vraiment de spécificité

Une fois la candidature retenue, la personne est rencontrée par un responsable des recrutements. Dans cette phase, tous les responsables RH s’accordent à dire qu’il n’y a pas vraiment de spécificité pour les personnes handicapées. Néanmoins, une responsable RH déclare consacrer plus de temps lors de l’entretien qu’elle ne le fait avec une personne “valide”. Elle a précisé qu’elle prévoit “une bonne demie heure” de plus dans le cas d’entretien d’embauche de personnes handicapées, afin de mettre “en confiance” le candidat et, dans le même temps, déterminer au mieux le handicap et les besoins inhérents pour adapter éventuellement le poste. Ce dernier aspect semble être pris en compte, mais dans une phase ultérieure une fois la candidature retenue in fine par la plupart des recruteurs.

Ceci est d’autant plus important que c’est justement le conseil préconisé par les responsables RH pour que l’intégration des personnes handicapées dans le monde professionnel se passe bien.

■ UNE PROBLÉMATIQUE DE DISCRIMINATION POSITIVE ?

L’entreprise a un objectif de rentabilité, la compétence reste le critère de sélection. Recruteurs et managers semblent formellement opposés à l’idée de favoriser l’accès d’un poste à une personne au seul motif qu’elle est handicapée. Pour eux, on recrute sur la base des compétences seulement, le handicap ne doit pas rentrer en ligne de compte.

“Ce qu’il ne faut surtout pas faire ? Faire des emplois réservés. Prendre une personne handicapée même si ce n’est pas la meilleure.” (Manager, Secteur Energie)

Pour les personnes interrogées, il semble donc important de préserver une certaine image d’égalité, et de maintenir des processus identiques. Cependant, les coups de pouce existent et à compétence équivalente, voire même un peu moindre (sur des critères moins fondamentaux), certains recruteurs privilégient la candidature d’un handicapé. De même qu’en amont, à l’ouverture du poste au recrutement, le recruteur peut être amené à favoriser le “sourcing” de demandeurs d’emploi handicapés.

“Un CV de personne handicapée avec un petit défaut dans les besoins en capacités liées au poste, il est confronté à 10 CV qui conviennent très bien au poste... oui, c’est une bagarre inégale. Alors, certains petits détails, on passe dessus, quand c’est un manque léger sur l’ensemble des compétences requises. Pour avoir une personne handicapée de plus...” (RRH, Secteur Banque Assurance)

■ LA PROBLÉMATIQUE DE L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS LES ÉQUIPES

Le poids du manager et de sa personnalité

Une fois que le recruteur a sélectionné la personne handicapée, il reste encore à soutenir sa candidature devant le manager et à convaincre ce dernier de l'intégrer à son équipe. À ce niveau apparaît la délicate question : doit-on sanctionner les managers qui refusent d'intégrer des handicapés ? Question sur laquelle les entreprises apparaissent divisées.

Dans certaines, les managers sont tout à fait en droit de refuser d'intégrer une personne handicapée dans leurs équipes, même si, au dire des responsables RH interrogés cela est rarement exprimé en ces termes clairs. Les managers ne vont pas ouvertement dire qu'ils ne veulent pas d'un travailleur handicapé dans leur équipe, mais ils vont trouver une autre raison pour refuser une telle candidature : compétences non adaptées, etc. Un recruteur dit d'ailleurs que cela n'était pas forcément volontaire de leur part mais pouvait être inconscient. Et ce refus ne les expose pas à une quelconque sanction.

Dans d'autres entreprises, refuser d'intégrer une personne handicapée dans son service est inenvisageable et clairement assimilé à une véritable discrimination (non positive cette fois).

Dans certaines, enfin, la question n'est pas tranchée.

"Chez les managers : il s'agit de managers très ouverts avec une forte empathie, un altruisme important, sensibles au fait de donner sa chance à chacun. Ils ont un potentiel d'ouverture par rapport au handicap plus important." (RRH, secteur Banque Assurance)

"Le directeur de magasin peut refuser de travailler avec une personne handicapée. Mais je n'ai pas rencontré de cas où il le disait ouvertement. On pourrait l'obliger, je pense." (RRH, secteur grande distribution)

"Ce n'est pas homogène. Il y a des services qui accueillent..." "C'est un état d'esprit, une perception du travail" "Certains ne se voient pas surmonter cette difficulté. Ce sont vraiment les personnes qui font. C'est pour ça qu'on essaie de travailler sur l'humain. Et ça marche ou ça ne marche pas." (RRH, secteur Banque Assurance)

Les managers reconnaissent que s'il existe des freins à l'intégration des personnes handicapées en entreprise, cela n'émane pas tant de l'entreprise, elle-même, que du manager qui recrute ; décision qui peut être favorisée par des positions personnelles mais qui, selon eux, ne doit en aucun cas être "forcée".

"C'est aussi parce que chez moi, c'est un intérêt personnel. Ce n'est pas une obligation d'y porter plus d'intérêt que ça." (Manager, Secteur Grande distribution)

"Il faut que ce soit une démarche volontaire. Pas une contrainte." (Manager, secteur Services aux particuliers)

La pression des objectifs

Le management au quotidien renvoie à la performance individuelle et collective. Même s'il est dit que les personnes handicapées sont des collaborateurs "comme les autres", nombre de responsables interrogés estiment que les personnes handicapées sont moins performantes et moins rentables. Tout manager et membre de son équipe est soumis à des impératifs de rentabilité et de productivité qui pour beaucoup, y compris valides, sont difficile à atteindre. Dès lors, comment considérer la personne handicapée ? Comment faire valoir sa moindre productivité ? Comment faire accepter à un manager qui sera lui-même soumis à des objectifs de démarrer "avec un handicap" ? Pour les entreprises interrogées, il est donc logique que le manager, dans un contexte déjà difficile pour lui, soit parfois réticent à l'idée d'embaucher une personne handicapée dans son équipe.

“La question de base, c’est comment on la manage ? Forcément, cette personne nous posera problème. C’est chouette intellectuellement mais c’est compliqué. Si je voulais que les choses soient simples, j’aurais embauché une personne valide. Si on a deux personnes, une valide et une non valide, malheureusement, on va se dire que c’est plus compliqué, surtout à intégrer à l’équipe.” (Manager, secteur Banque Assurance)

“Autour de moi, c’est la même chose : dans quelle galère on va se mettre ? C’est intéressant, c’est une ressource supplémentaire mais...” (Manager, secteur Banque Assurance)

“Les managers et la direction, vous savez, c’est en général : c’est bien, mais pas chez nous.” (RRH, secteur Agroalimentaire)

En mineur, on note aussi pour certains la notion de défi à relever ...

“C’est typiquement une démarche de manager. Soit on est prêts à faire tous ces efforts, soit on fait au plus simple. C’est un challenge pour le manager.” (Manager, secteur Banque Assurance)

... dont, d’après les managers, certains de leurs collègues pourraient profiter pour se dédouaner de leurs responsabilités.

“Le discours de certains managers c’est : intégrer des handicapés, c’est bien, mais pas chez moi.” (Manager, secteur Banque Assurance)

■ UNE INTÉGRATION À ANTICIPER ET PRÉPARER

Une bonne intégration nécessite une anticipation. En général, tout un travail est réalisé, en amont, avec les différentes parties prenantes : responsable RH, manager, médecin du travail et bien entendu le handicapé lui-même qui est le mieux placé pour connaître ses besoins.

Les échecs proviennent souvent du fait qu’un ou plusieurs points n’avaient pas été identifiés ni anticipés.

Avant l’intégration, une visite de pré-embauche avec la médecine du travail est prévue quelle que soit l’entreprise. Dans la plupart des cas, la médecine du travail continuera à suivre le travailleur handicapé de plus près que les autres collaborateurs. Selon les besoins évalués en amont, l’entreprise fera venir un ergonomiste ou tout autre spécialiste de façon à procéder à une éventuelle adaptation du poste de travail. Cette étape est primordiale : il peut y avoir de nombreuses adaptations de postes, plus ou moins compliquées et coûteuses. Aussi, ce travail ne peut pas se faire sans la médecine du travail et la personne handicapée reste la personne la mieux placée pour définir ses besoins.

“Les adaptations, ça vient souvent des salariés eux-mêmes qui connaissent les structures et en parlent après à leur manager. La démarche vient du salarié lui-même. Le manager n’est pas formé à ça.” (RRH, secteur Services aux particuliers)

Les managers et les RRH savent qu’ils ne sont absolument pas en mesure de savoir les adaptations qui sont nécessaires. Et parfois, alors que les personnes valides peuvent avoir l’impression que l’environnement de travail est tout à fait adapté à une personne handicapée, il s’avère que ce n’est pas le cas du tout. Une des RRH interrogées se targuait d’avoir des locaux adaptés aux personnes handicapées avant de se rendre compte, à mesure qu’elle parlait, que ce n’était pas du tout le cas.

“Nous au siège, tout est fait pour...sauf peut-être les toilettes...euh en fait non, on est incapables d’accueillir un handicapé lourd.” (RRH, Secteur Immobilier)

Sur la question de l’adaptation des locaux, là encore, les entreprises ne sont pas toutes logées à la même enseigne. Certaines disent disposer de toutes les structures nécessaires aux personnes handicapées.

Avant toute chose, la clé d'une bonne intégration réside avant tout dans la bonne compréhension du handicap, et donc dans l'anticipation. Les échecs résultent souvent du fait qu'un ou plusieurs points n'avaient pas été identifiés ou anticipés.

"Ça s'est mal passé avec un apprenti. On avait mal analysé son handicap. C'est quelqu'un qui avait eu un accident de voiture et était handicapé physique. Il avait également des séquelles intellectuelles (temps de réaction et assimilation plus longs) mais nous n'avons pas été assez vigilants et n'avons vu que le côté physique. Du coup, il y avait une crispation et une incompréhension chez le manager qui le voyait comme fainéant." (RRH, entreprise 8)

L'accueil dans l'équipe

L'intégration à l'équipe se fait différemment selon l'entreprise. Dans quelques unes, les équipes sont réunies par le manager pour les préparer à l'arrivée de la personne handicapée et répondre à leurs éventuelles interrogations. Mais souvent, il n'y a rien de très formel ni de très officiel. On s'aperçoit, néanmoins, que plus l'information circule au niveau du service et plus l'intégration de la personne handicapée en est facilitée.

UN EFFORT RÉCIPROQUE D'ADAPTATION

Les répondants, managers avant tout, estiment de prime abord, que l'intégration se passe bien, surtout quand la personne handicapée "y met du sien". Anticiper au maximum se révèle indispensable, mais on ne peut tout prévenir, les choses se font spontanément et naturellement. Les recruteurs et les managers nous ont décrit comment, alors, les collaborateurs vont, de manière spontanée, porter assistance à leur collègue handicapé sans qu'il n'y ait besoin de directive de leur part. C'est ainsi que des collègues vont porter le plateau de leur collègue à la cantine, l'aider s'il est en fauteuil roulant, développer une forme de communication avec un collègue malentendant par le biais de signes, d'écriture. Souvent, les efforts d'intégration sont plus importants qu'avec un nouveau collaborateur "valide". De nouveaux codes se mettent alors en place sans qu'on l'ait prévu. Les choses s'apprennent pour les uns comme les autres "sur le tas". Aussi, le bon sens et l'humain suffisent parfois à rendre banales des situations qui pourraient être compliquées.

"Les gens étaient bien prédisposés. C'est un effet psychologique, une morale judéo-chrétienne. C'était spontané. Les gens ont plutôt tendance à aider qu'à laisser sur le bas côté." (Manager, secteur Services aux particuliers)

Certains managers perçoivent que, par leur motivation et leur volonté, les collaborateurs handicapés créeraient une "dynamique". Ils vont parfois jusqu'à devenir des moteurs dans l'équipe. Pour nombre de personnes interrogées, travailler avec une personne handicapée qui réussit, malgré son handicap, aide à relativiser les petits soucis du quotidien et apprend à surmonter les difficultés. La diversité est alors source de richesse sociale et les personnes handicapées ont beaucoup à apprendre aux personnes valides, en termes de combativité, de persévérance et de ténacité (surtout s'il s'agit d'un "battant" naturellement). Si cela relève beaucoup de la personnalité de la personne handicapée, cela dépendra aussi de l'adéquation entre le poste et les compétences du travailleur handicapé. Le handicap peut rendre plus performant, parce que les travailleurs handicapés sont davantage motivés et veulent prouver qu'ils peuvent en faire autant que les autres.

"Les personnes handicapées sont super motivées dans leur job. Ça joue positivement sur l'ambiance, ça joue positivement sur la fréquentation du magasin. On n'a jamais fait d'études sur le chiffre d'affaires mais c'est positif." (RRH, secteur Grande Distribution)

"C'est des gens qui peuvent nous apprendre beaucoup en termes de combativité. Mon regard a changé. Vous découvrez des gens avec une volonté énorme." (Manager, secteur Energie)

“J’ai de la chance car ce sont des gens qui s’absentent peu ... même en comparaison de gens valides. Ils sont souvent très courageux et étonnants. Et puis il y a la compensation : les gens qui ont des problèmes auditifs, ont une meilleure vue, mémoire ... ils compensent.” (RRH, secteur Immobilier)

“Ca apprend la vie. Faudrait que les gens aillent passer 10 minutes à Garches. Ces gens-là vous apprennent comment vivre.” (RRH, secteur Services aux particuliers)

Pourtant, le handicap et la façon dont sont traitées les personnes handicapées peuvent parfois générer des jalousies ou des aigreurs de la part des personnes valides. Cela a été évoqué notamment dans une entreprise industrielle où les personnes handicapées travaillant sur une chaîne bénéficiaient des postes les plus “confortables” (postes de contrôle, etc.), d’horaires aménagés, etc. Le sentiment que les personnes handicapées bénéficient en quelque sorte d’un traitement de faveur peut donc créer des tensions dans les équipes, et cette tension est très difficile à gérer pour le manager. On note parfois la crainte que les personnes “jouent” de leur handicap. On souligne aussi le rôle déterminant de la personne handicapée dans sa bonne intégration à l’équipe. L’idée de réciprocité est très importante et la propension de certaines personnes à se “victimiser” du fait de leur handicap est rarement acceptée.

“J’ai rarement vu une équipe qui acceptait mal, sauf quand le comportement est pénible. Les gens acceptent bien le handicap quand le cadre est bien défini. Mais il faut être vigilant parce que ça peut vite dégénérer. Il n’y a pas de principe défini au préalable.” (Manager, secteur Banque Assurance)

“Dans les équipes, l’idée de base c’est : il va y avoir une personne handicapée et si ça se trouve, elle va jouer de son handicap et on va devoir faire son travail. On ne me le dit pas ouvertement mais on n’est pas aveugle. Pour un manager, c’est difficile à faire accepter. C’est compliqué.” (Manager, secteur Banque Assurance)

“Il faut que les choses soient claires. Il y a un effort de part et d’autre. La personne doit prendre conscience qu’elle va travailler avec des personnes valides et il faut qu’elle fasse l’effort de s’intégrer et de gérer un certain nombre de contraintes.” (Manager, secteur Banque Assurance)

LA PROBLÉMATIQUE DU MANAGEMENT AU QUOTIDIEN

UN SALARIÉ COMME UN AUTRE MAIS QUI NE PEUT PAS ÊTRE TRAITÉ COMME UN SALARIÉ LAMBDA

Une fois que les aménagements sont faits et que l'intégration est réussie, on fait de la personne handicapée un collaborateur au même titre que les autres, même si, dans les faits, il convient d'être plus vigilant au quotidien et d'effectuer un suivi plus régulier de la situation. La personne handicapée est de fait un salarié comme un autre mais qui ne peut pas être traité comme un salarié lambda

C'est dans ce paradoxe que réside toute la difficulté du management des personnes handicapées : être plus à l'écoute, être plus flexible, faire davantage de concessions, être plus tolérant, adapter les tâches, les horaires, les objectifs tout en restant juste par rapport aux autres collaborateurs et en ne donnant pas l'impression d'un traitement de faveur, d'une différenciation. On sent de la part des recruteurs et des managers une volonté de ne pas "trop en faire", à la fois pour ne pas créer de tensions dans les équipes, mais aussi pour que la personne handicapée ne se sente pas différente. Néanmoins le traitement est évidemment différencié, même si souvent "c'est en off". Une fois de plus, le manager a un rôle capital. Il devra être présent, savoir reconnaître les difficultés, et anticiper. En résumé la question est de savoir comment manager une personne handicapée en lui montrant qu'on prend en compte ses spécificités mais sans trop montrer, ni à elle-même et a fortiori à ses collègues qu'elle bénéficie d'un traitement particulier. Il s'agit de placer le curseur à bonne distance entre trop et pas assez. On en revient ici à la question de la discrimination positive et de son affichage, question qui gêne plutôt les managers répondants.

"C'est la définition de l'égalité : pas tout le monde pareil, mais le droit à la différence. À situation différente, traitement différent. Mais c'est compliqué à faire passer. Il ne faut pas que la personne handicapée voie trop de différences. On n'est pas une entreprise philanthropique non plus. Le travail continue. On adapte mais il y a du travail à faire à la base : vous êtes un collaborateur." (Manager, secteur Banque Assurance)

"L'intégration des personnes handicapées est très importante et permet de faire qu'une équipe travaille bien ensemble. On est tous différents, mais on a un objectif commun : mon rôle c'est de faire participer chacun à ce résultat global. Il n'y a rien de plus triste que des gens tous pareils. Ça apporte de la densité humaine sans tomber dans le misérabilisme." (Manager, secteur Grande distribution)

"Y'a pas de méthode d'insertion particulière. Je reste persuadée qu'il faut faire comme pour les autres." (RRH, secteur Services aux particuliers)

"Je ne vois pas pourquoi je traiterais la personne différemment. Je ne vais pas lui faire payer plus que ça son handicap." (RRH, secteur Energie)

"Il faut être à l'écoute. Sans montrer qu'on les traite différemment." (Manager, secteur Grande distribution)

En miroir, la phrase suivante, citée par un recruteur, résume assez bien la complexité de la situation :

"Une personne handicapée est une personne comme une autre, or il y a quand même des différences à prendre en compte dans leur accompagnement... même si les personnes handicapées souhaitent être traitées comme les autres salariés." (RRH, secteur Banque Assurance)

Les managers attribuent cette discrétion aux personnes handicapées elles-mêmes. Ils ont, d'ailleurs comme les responsables RH, le sentiment que ce sont avant tout les personnes handicapées elles-mêmes qui ne veulent pas qu'on fasse de différence et veulent au contraire être considérées comme des personnes comme les autres...

"Elles ne veulent pas être stigmatisées. La meilleure chose c'est de les considérer comme les autres. Ce qu'elles n'aiment pas, c'est qu'on en fasse plus pour elles." (Manager, secteur Grande distribution)

...Même si on note toutefois en mineur des contradictions chez certaines d'entre elles.

"On ne peut pas dire : je veux être traité comme les autres...sauf quand ça m'arrange..."
(Manager, secteur Banque Assurance)

La question de l'évaluation des performances

Les employeurs n'ont pas vraiment de réponse claire et tranchée à la question de l'adaptation ou non des objectifs et de l'évaluation de la performance.

Dans certaines entreprises, les objectifs ne sont visiblement pas modulés en fonction du handicap. Dans d'autres la réponse est vague, les objectifs n'étant pas directement adaptés à la personne handicapée, mais à son poste (donc indirectement à elle quand même ?). Un cas est même apparu où le manager fixait les mêmes objectifs aux personnes handicapées qu'aux personnes valides, tout en étant conscient que ces personnes ne les atteindraient pas. Il ne revoyait pas pour autant les objectifs à la baisse l'année suivante. Pour lui, cela faisait en quelque sorte partie de la politique de l'entreprise.

Sauf exception, les entretiens annuels d'évaluation sont menés de la même manière avec les collaborateurs handicapés qu'avec les salariés valides.

"Tous les employés doivent avoir un entretien annuel. Il n'y a aucune spécificité pour les personnes handicapées. On leur demande les mêmes performances en théorie." (RRH, secteur Grande distribution)

■ L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES HANDICAPÉS : UN TABOU

Ces ambivalences autour de la question du management de la personne handicapée se retrouvent dans la trajectoire professionnelle que cette personne pourrait dessiner au sein de l'organisation : là encore, si les entreprises prétendent ne pas faire de différence de traitement, dans les faits, tout se passe comme si les répondants contestaient l'idée même que les personnes handicapées puissent avoir une trajectoire au sein de l'entreprise.

Les limites de l'intégration

Nous avons vu que l'une des clés de la définition du handicap était la nécessité constante d'adaptation, et que par ailleurs, le cursus d'intégration à l'entreprise faisait l'objet de dispositions particulières. Or, interrogés sur la gestion des carrières et des compétences des personnes handicapées, managers comme recruteurs ont manifesté une certaine incrédulité, persistant à dire que le salarié handicapé était traité comme un salarié lambda. Ils ont donc eu beaucoup de mal à décrire les spécificités propres à la gestion des compétences des personnes handicapées, comme si la question de leur intégration à l'entreprise s'arrêtait à l'aménagement du poste. Ils déclarent que les personnes handicapées disposent en théorie des mêmes formations que les autres salariés, et en somme des mêmes accès au développement professionnel.

Aussi, les répondants renvoient la balle aux personnes handicapées elles-mêmes, qui n'auraient pas de demande spécifique d'évolution, voire pas de demande du tout. On retrouve ici l'idée du "bienheureux handicapé" qui serait bien dans son poste et reconnaissant à l'égard de l'entreprise qui lui a permis de s'intégrer. Comme si le simple fait de travailler était déjà suffisant et que par conséquent, elles n'en demandaient pas plus car elles étaient déjà bien contentes d'avoir un emploi.

"Ils sont dans une entreprise où ils sont bien accueillis, encadrés." (RRH, secteur Grande distribution)

LA PROBLÉMATIQUE DU MANAGEMENT AU QUOTIDIEN

“En théorie ce sont des personnes qui bénéficient des mêmes formations et perspectives d'évolution. Mais ce sont des personnes qui n'ont pas envie de changer de structure, de lieu de travail. Ce sont des personnes qui ont de la souffrance, plus de la peur. Elles recherchent peut-être moins le changement que les autres... mais ça n'empêche pas la hausse des salaires.”
(RRH, secteur Energie)

Il est important de nuancer ce point, en rappelant que les personnes handicapées occupent majoritairement des postes peu qualifiés, postes qui offrent de toute manière peu de perspectives d'évolution et de progression professionnelle.

Il nous semble qu'il existe parallèlement à cet élément un fossé entre recruteur et manager. Les recruteurs déclarent avoir les moyens d'accompagner les personnes handicapées dans leur évolution professionnelle - dans une entreprise interrogée, il y a par exemple la possibilité de financer un traducteur en langage des signes si la personne est sourde et veut suivre une formation - mais qu'ils se sentent peu sollicités : s'agit-il d'un blocage des managers ou d'une réelle non-envie des handicapés eux-mêmes (goût pour le confort ? crainte à l'idée de devoir affronter une certaine précarité en sortant du cadre établi ? absence d'information ?).

On voit donc que si les entreprises cherchent à maintenir l'illusion du collaborateur lambda, ça n'est finalement jamais le cas. La personne handicapée ne peut jamais être traitée comme tout le monde. L'absence apparente de velléité d'évolution semble convenir à tout le monde, mais elle pose la question de l'intégration réelle de la personne handicapée au sein du monde professionnel et des chances qui lui sont accordées quand l'évolution de son handicap ne vient pas même obérer ses trajectoires potentielles.

CONCLUSIONS

La présente étude aura permis de confirmer, à quel point, même si de nombreux progrès sont faits, la question du handicap en général, et plus particulièrement dans le monde professionnel, est complexe. Cette complexité débute d'ailleurs avec sa définition. Qu'est ce qu'une personne handicapée ? Celle reconnue comme telle par la loi ? Mais aussi celle qui refuse de se faire "étiqueter" comme telle mais présente bien une déficience ? Quelle qu'elle soit, la définition donnée par les responsables RH et les managers interviewés est avant tout sociale, bien plus que médicale. Au-delà, elle est liée à la psychologie individuelle de la personne handicapée et de sa posture par rapport à son handicap, mais aussi à celles des personnes qui l'entourent.

Bien que de plus en plus présent en entreprise, le handicap reste inégalement traité. La loi de 2005 a, en quelque sorte, contraint les derniers réfractaires à s'y pencher de plus près, mais, en dépit de cela, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes politiques à l'égard de cette question.

Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir pourquoi recruter des personnes handicapées, mais plutôt comment les recruter.

La difficulté réside essentiellement dans le fait de trouver des candidats handicapés qualifiés. Cet obstacle est plus ou moins difficile à franchir selon le poste à occuper. Les personnes handicapées étant très peu diplômées, s'il est relativement facile de trouver de la main d'œuvre handicapée pour des postes peu qualifiés, le problème se pose lorsqu'il s'agit de recruter à des niveaux BAC+2, et pire encore, BAC+5 ou plus. Les entreprises, selon le secteur auxquelles elles appartiennent n'ont donc pas les mêmes chances d'atteindre les 6% réglementaires (qui paraissent de toute façon bien lointains). Par ailleurs, les démarches liées au recrutement, bien que fluidifiées avec le temps et la pratique dans certaines entreprises, restent compliquées dans d'autres, voire très compliquées. On observe en parallèle une méconnaissance des entreprises sur les aides institutionnelles autour du sujet.

Si les entreprises disent n'avoir pas de réel problème en ce qui concerne l'intégration dans les équipes et la gestion du quotidien avec tous les aménagements que cela peut impliquer, il y a en revanche de réels obstacles au recrutement. Les entreprises les renvoient à l'intégration des personnes handicapées au sein du système éducatif français. Les entreprises qui recrutent à des niveaux plus qualifiés se trouvent face à un mur et renvoient donc en quelque sorte la balle à l'Etat, qui les contraint à recruter 6% de personnes handicapées sans leur en donner les moyens puisqu'il ne forme pas de diplômés handicapés. Selon les entreprises, c'est surtout là que le bât blesse, et pour elles, il conviendrait, plutôt que de sanctionner les entreprises, de prendre le problème à la racine en donnant l'accès à l'éducation à tous.

Une fois la personne recrutée, il reste pour les responsables RH à faire accepter au manager d'accepter d'intégrer une personne handicapée. À ce niveau, et cela est évoqué précédemment, la personnalité et le vécu du manager sont décisifs dans l'acceptation et l'intégration de cette personne. Si la politique de l'entreprise peut influencer sur ce choix, elle n'est pas déterminante puisque c'est souvent le manager qui a le dernier mot. Ensuite, au quotidien, si les choses ont été bien préparées en amont dans l'entreprise et l'équipe concernée, tout se passe bien et la personne handicapée est donc traitée comme un collaborateur lambda, sous réserve toutefois qu'elle y mette du sien, en faisant des efforts pour s'intégrer à l'équipe. Se pose enfin en filigrane la question de la performance : comment fait-on, dans un monde où la rentabilité est reine et où les objectifs sont sans cesse revus à la hausse, pour accepter d'intégrer une personne dont on sait (et avoue) qu'elle risque d'être moins performante ?

Notamment, si tous les managers interviewés déclarent que les personnes handicapées sont des collaborateurs comme les autres et qu'elles ont accès aux mêmes perspectives d'évolution, ils ne se posent pas réellement la question, considérant que les personnes handicapées sont bien dans leur poste et leur équipe et qu'il n'y a pas de réelle volonté de leur part d'évoluer. Il y a donc derrière cela un certain aveuglement puisque les managers disent les considérer comme des collaborateurs lambda, mais ce n'est pas réellement le cas dans les faits. Il y a

CONCLUSIONS

à ce niveau peut être un problème de communication entre RRH et managers. Si les RRH semblent avoir les moyens (financiers et humains) d'accompagner le développement professionnel des personnes handicapées, dans les faits, peu de choses sont concrètement mises en place à cause notamment du mythe évoqué plus haut du "bienheureux handicapé"

Pour conclure, il ressort de cette étude des points clés à prendre en compte pour que l'intégration des personnes handicapées s'effectue le mieux possible. Il convient avant tout pour les responsables RH, conjointement avec la médecine du travail, les spécialistes adéquats et la personne handicapée elle-même d'appréhender au plus tôt le handicap et toutes ses conséquences en terme notamment d'aménagement de poste, d'horaires ou de tâches. Les responsables RH et les managers n'ont pas d'attentes particulières à l'égard des personnes handicapées, en dehors d'efforts, peut être supplémentaires d'intégration, et le fait de ne pas "jouer" de leur handicap.

Mais au-delà du cadre même de l'entreprise, il existe des facteurs sur lesquels celles-ci n'ont pas de prise et notamment, celui primordial du niveau de qualification des personnes handicapées, qui renvoie le problème de l'intégration des personnes handicapées au monde professionnel, à la question plus fondatrice de leur intégration au sein du système éducatif.

Enfin, s'agissant de la sensibilisation à la problématique des handicapés et de leur insertion professionnelle en entreprise, les avancées sont incontestables. Une étape importante reste à franchir : l'égalité dans l'évolution professionnelle.

ISBN 978-2-7336-05837

Le Handicap en entreprise. Recrutement et management.

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local