



Travail Handicap

ENTREPRISES 2025

LA PRISE EN COMPTE DU HANDICAP EN
SITUATION DE TRAVAIL

UNE ENQUÊTE INTERNATIONALE :
ÉTATS-UNIS, ROYAUME-UNI, ITALIE

Bachir Kerroumi
Chef de la mission des études économiques de la Ville de Paris

Avec la collaboration de Sergio Avalos
Enseignant-chercheur à l'École spéciale des Travaux publics

Novembre 2014

SOMMAIRE

Sommaire	2
Introduction	3
Synthèse	4
Les États Unis	6
I. Le contexte général	6
II. Les pratiques d'inclusion des personnes handicapées dans les entreprises américaines	8
III. Le modèle de management multi-dimensionnel	13
Le Royaume-Uni	17
IV. Le contexte général	17
V. Des décisions publiques qui modifient la situation	20
VI. Le management des personnes handicapées	22
Troisième Partie : l'Italie	24
VII. contexte général	24
VIII. Les entreprises face au handicap	25
IX. Les actions d'accompagnement au bénéfice des personnes handicapées et leurs caractéristiques ces dernières années	29
Conclusions	34
Sources	36

INTRODUCTION

L'inclusion professionnelle des personnes handicapées varie selon les pays. Dans les plus avancés, le contexte économique reste le facteur essentiel des évolutions positives. On observe cependant que les influences culturelles jouent parfois un rôle déterminant. Ainsi, la Finlande, qui présente un PIB inférieur aux PIB de chacun des pays du G8, a une situation d'inclusion professionnelle des personnes handicapées globalement très supérieure à la leur.

Dans le même ordre d'idée, les approches managériales des pays anglo-saxons, comme les États-Unis et la Grande-Bretagne, ont pour fondement une approche pragmatique des compétences des collaborateurs ou futurs collaborateurs handicapés. Si le statut des individus s'apprécie en termes d'avantage social, ce critère reste secondaire lorsqu'il s'agit d'apprécier l'employabilité d'un salarié ou de travailleurs indépendants. Les résultats de l'inclusion professionnelle se traduisent par des taux d'emploi très élevés, de 42% à 57%.

Depuis 25 ans, les *Disability Studies* invitent les sciences économiques à inclure dans les formations en RH et en management la gestion des personnes à besoins spécifiques, en tenant compte de leur potentiel productif. Cette innovation est la conséquence directe des travaux issus du « management de la diversité, comme stratégie de performance sur l'approche marketing de l'entreprise », réalisés dès 1979 à l'université de Harvard. Des entreprises telles qu'IBM aux États-Unis ou British Airways en Grande-Bretagne utilisent depuis les années 90 les qualités des individus accueillis dans le cadre d'une politique de diversité pour enrichir en interne les outils de management et pour présenter à leur clientèle une image valorisante.

Cette étude internationale analyse les évolutions du cadre institutionnel et de l'emploi, les représentations sociales des personnes handicapées et les processus du changement en entreprise (stratégies managériales) et les politiques d'inclusion professionnelle dans trois pays : les États-Unis, l'Italie et la Grande-Bretagne. Elle fournit également un état des lieux des marchés du travail, à travers les données statistiques de chaque pays.

SYNTHÈSE

Dans les pays développés, deux philosophies opposées fondent les politiques d'emploi des personnes handicapées. La première, coercitive, impose un quota de salariés handicapés aux entreprises ; la seconde, libérale, repose sur la responsabilité des chefs d'entreprises et, en application du droit, sur le principe de non-discrimination.

Le terme « philosophie » est utilisé à dessein, car il s'agit bien de visions de la société, liées étroitement aux mentalités spécifiques à chaque pays, où la représentation de la personne handicapée inspire des approches stratégiques plus ou moins efficaces.

En Italie, la politique d'inclusion mise en œuvre par le Gouvernement s'appuie sur la réglementation découlant de la législation qui a institué les quotas. Le Royaume-Uni, en revanche, préfère inciter à la promotion des personnes handicapées pour que les entreprises s'ouvrent à la diversité.

Ces constats influent peu sur le résultat des statistiques globales. Cependant, l'analyse des évolutions au cœur des entreprises fait ressortir des aspects qualitatifs qui se distinguent nettement : le système coercitif fige les salariés handicapés, en général, à des postes d'exécution et leur offre peu de mobilité et de promotion. Le système libéral, lui, ouvre des perspectives de carrières et d'ascension professionnelle, en s'appuyant sur l'évaluation des compétences individuelles, la formation continue et la mobilité.

S'agissant des entreprises, il est évident que le cadre défini par les politiques nationales influence leurs objectifs : construire un projet dans la logique du modèle médical mène les entreprises à satisfaire la réglementation administrative, et fait passer le potentiel productif de la personne handicapée au second plan ; s'inspirer du modèle social implique de mettre l'accent sur le rôle économique des salariés handicapés comme contributeurs à la richesse du pays et comme consommateurs de biens et de services.

En Italie, la situation de l'emploi des personnes handicapées est très contrastée entre le nord et le sud. Dans le nord, on observe une évolution relativement positive de l'emploi, proche de celle des pays de l'OCDE où le taux d'emploi avoisine les 40 %. Dans les régions du sud, en revanche, ce taux chute à 22 %. Les entreprises étudiées à Milan (Banque populaire de Milan, L'Oréal), pratiquent des politiques d'inclusion de façon rationnelle, intégrée au fonctionnement du management.

Aux États-Unis, un rapport du Sénat de 2010 dénonce la situation de l'emploi des personnes handicapées, notamment dans les États les moins dynamiques en la matière. Il y est constaté que les États les moins performants atteignent un taux de 26 % d'emploi de personnes handicapées qui contraste avec les 50 % des plus performants.

Plus généralement, on note que la population des personnes handicapées constitue aux États-Unis la première minorité du pays, soit 51 millions de citoyennes et citoyens. Parmi eux, 5 millions occupent un emploi, principalement dans le secteur privé.

En 2010, le président Obama s'est engagé devant le groupe de sénateurs siégeant à la commission des politiques d'inclusion des personnes handicapées à embaucher en cinq ans 100 000 travailleurs handicapés dans les services fédéraux.

Cette décision a fait suite à la publication du rapport sénatorial sur l'évaluation des politiques d'inclusion qui portait sur la réussite scolaire, l'accessibilité architecturale et aux transports, la qualité de la formation et l'accès au marché du travail.

Il était souligné que, dans les États les plus avancés, les entreprises avaient développé quatre domaines complémentaires : la productivité, la communication, le marketing, l'innovation. La productivité est liée, en la matière, à la rentabilité et à la qualité du travail. L'entreprise articule donc ses critères de recrutement sur le niveau des capacités et sur le potentiel des compétences, en inscrivant son projet sur le moyen et le long terme... La communication implique que l'entreprise

pratiquant l'inclusion professionnelle des personnes handicapées le fasse savoir en interne et en externe, ce qui aura pour effet d'accroître la cohésion sociale entre salariés. Le marketing considère la valeur économique qu'apporte la population des personnes handicapées comme consommateurs. Enfin, l'innovation consiste pour l'entreprise à s'appuyer sur la connaissance et le savoir-faire que la personne a tirés de son handicap afin qu'elle contribue à la conception de produits spécialisés ou grand public, ce qui sera pour elle source de motivation et transformera cette connaissance en expertise.

Le Royaume-Uni est un des rares pays d'Europe à avoir évolué positivement, en s'appuyant davantage sur les progrès des comportements sociaux que sur la contrainte législative. Sans politique coercitive, le Royaume-Uni présente un taux d'emploi de personnes handicapées de 46 %, soit trois millions et demi de salariés handicapés et de travailleurs indépendants handicapés. Ce taux est l'un des plus élevés des pays développés. Depuis 30 ans environ, le Royaume-Uni a ouvert ses écoles et ses universités aux jeunes handicapés, politique évidente aux yeux de tous, car s'inscrivant dans les normes sociales et parce qu'une pratique inverse aurait outragé les parents d'enfants handicapés, les responsables politiques et les chefs d'entreprises britanniques.

Pour finir, l'ambiguïté entre « maladie » et « handicap » est apparue comme une question-clé : cette confusion, soigneusement entretenue en France, permet de mettre en avant une approche médicale et n'accepte toujours pas l'évaluation de son fonctionnement. L'éclairage sur les pays qui ont choisi le modèle social montre, depuis l'avènement des *disability studies*, sa pertinence et son efficacité en termes d'inclusion des personnes handicapées, alors que le modèle médical continu à taire un bilan en grande partie négatif.

LES ÉTATS UNIS

I. LE CONTEXTE GÉNÉRAL

1. La politique d'emploi en faveur des personnes handicapées

En 2010, la population américaine s'élevait à environ 304 millions de personnes. La même année, les autorités américaines recensaient 57 millions de personnes handicapées, soit près de 19 % de la population.

En 2012, sur l'ensemble des personnes handicapées, 33 % étaient employés, contre 64 % de la population sans handicap. Ces taux varient fortement en fonction des États, entre le Dakota du Nord, avec le taux le plus élevé (52 %) et la Virginie de l'Ouest, avec le taux le plus bas (24 %).

L'emploi des personnes handicapées relève aux États-Unis d'une double politique : l'une fédérale, l'autre propre à chaque État de la fédération.

Les associations ont une longue tradition de lutte pour les droits des personnes handicapées. Les mouvements sociaux de personnes handicapées ont commencé après 1945 et leur premier succès important a été, dans les années 70, la signature de la section 504 du *Rehabilitation Act*, première loi fédérale protégeant les droits des personnes handicapées. Avant cette loi, les politiques d'emploi cherchaient rarement à placer les personnes handicapées dans des emplois « compétitifs ». Le *Rehabilitation Act* a été suivi en 1975 de l'*Individuals with Disabilities Education Act*, et, plus récemment, de l'*American with Disabilities Act (ADA)* signé en 1990 et complété par une série d'amendements ultérieurs, notamment en 2008. La Convention des Nations unies relative à l'inclusion des personnes handicapées a été signée par les États-Unis en 2009, mais n'a toujours pas été ratifiée par le Congrès.

L'ADA exige des entreprises de 15 salariés ou plus de prévoir l'embauche de personnes handicapées qualifiées à tous les niveaux de l'entreprise. La loi cherche essentiellement à lutter contre toute discrimination à l'embauche et exige un traitement égalitaire pendant tout le processus d'embauche. Ce traitement inclut un accès égal aux avantages sociaux et aux formations, mais prévoit aussi les aménagements de poste de travail dont auraient besoin les travailleurs handicapés et, bien sûr, une rémunération identique à compétences égales. Mais l'ADA va plus loin puisqu'elle exige que les établissements recevant du public soient accessibles à tous, tout comme les programmes et services tels que les classes et examens professionnels, éducatifs ou liés au commerce, ainsi que les certifications. En revanche, l'ADA ne peut ni censurer, ni annuler, ni amender aucune loi fédérale, provinciale ou locale qui apporte des protections égales ou supérieures aux personnes handicapées.

2. Définition, modèle du handicap et services d'aide à l'emploi

Bien que la Convention de l'ONU n'ait pas encore été ratifiée, et en raison des prescriptions de l'ADA, la majorité des acteurs suit le modèle social du handicap et la classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF) de l'OMS.

Pour entrer dans le cadre offert par l'ADA, une personne doit présenter « une déficience physique ou mentale qui limite considérablement une ou plusieurs activités importantes de la vie quotidienne ».

Les agences pour l'emploi, qu'elles soient fédérales ou locales, travaillent en collaboration avec les entreprises, mais aussi avec les écoles, les ONG et les associations de parents afin d'améliorer le passage vers le monde du travail. Au niveau fédéral, par exemple, les *One Stop Integrated Services*, et, au niveau local, les *Community Transition Programs* ou, plus spécifiquement, les *Alternative Work Concepts* de l'État de l'Oregon ont des pratiques largement reconnues. Ces agences assurent un suivi personnalisé de la personne, établissent des liens avec les employeurs, surveillent la mise en place de la relation de travail et décident de la nécessité ou non d'outils supplémentaires : présence d'un coach, formations complémentaires, élargissement des tâches, etc.

3. L'emploi

Les emplois assistés (*supported employment*) se sont développés aux États-Unis depuis les années 70 et ont progressivement remplacé les emplois protégés. L'emploi assisté est fondé sur le principe d'inclusion et mobilise un ensemble de mesures de soutien à la personne handicapée et à l'employeur pendant tout le processus de prise de poste en milieu ordinaire. Quelles que soient les formes qu'il prend (emploi sur mesure, auto-entrepreneuriat, etc.), l'emploi assisté est un emploi ordinaire rémunéré au niveau des salaires en vigueur.

Si la politique d'inclusion des personnes handicapées ne s'accompagne pas d'un système coercitif, puisqu'elle n'introduit pas de quota obligatoire d'embauche pour les sociétés, elle s'appuie, tant au niveau fédéral que local, sur un ensemble de mesures incitatives (réductions d'impôts, par exemple) qui, dans le cas d'emplois assistés, assurent à l'entreprise un bénéfice fiscal très avantageux.

Selon la Social Security Administration, les personnes bénéficiant de la sécurité sociale, employées grâce à un programme de *Vocational Rehabilitation*, qui permet aux personnes ayant un handicap psychique, intellectuel ou fonctionnel d'éliminer les barrières les empêchant d'accéder à l'emploi, de s'y maintenir ou d'y revenir, fournissent un retour de 7 dollars pour chaque dollar investi.

Enfin, des politiques de communication ont été mises en place, au niveau local et fédéral, afin de faire comprendre aux entreprises les avantages liés à l'embauche de personnes handicapées. Pour montrer l'exemple, le gouvernement est devenu un des principaux employeurs. En 2011, sur les 204 000 personnes employées par le gouvernement fédéral, 11 % avaient un handicap. Par ailleurs, un rapport du Conseil des Gouverneurs indique la possibilité d'ouvrir tous les postes de haut niveau de responsabilité, en rappelant que les directeurs généraux de certaines sociétés, telles qu'Apple, Xerox, Ford Motor Company ou Turner Television, sont des personnes handicapées. De même, plus de 600 000 scientifiques et ingénieurs handicapés travaillent dans le pays. Dans le secteur privé, le cas de Walgreens est souvent cité : cette société de pharmacie et parapharmacie a signalé, en 2013, une augmentation de 120 % de sa productivité après qu'a ait été rendu accessible un centre de distribution où ont été embauchées plus de 50 % de personnes handicapées.

Le Conseil des Gouverneurs a également établi cinq axes de travail pour améliorer l'inclusion professionnelle des personnes handicapées :

- intégrer l'emploi des personnes handicapées dans la stratégie générale de développement de l'emploi. L'emploi des personnes handicapées est ainsi devenu une priorité pour une trentaine d'États ;
- soutenir les entreprises souhaitant embaucher des personnes handicapées. Conscients que les entreprises ont besoin de partenariats de long terme, les gouverneurs ont créé des agences ou des réseaux permettant d'améliorer la communication, le suivi, la formation et l'information sur l'embauche de personnes handicapées ;
- augmenter le nombre de personnes handicapées travaillant pour le gouvernement ;
- encourager la formation des enfants et jeunes handicapés afin de pouvoir compter sur une main-d'œuvre qualifiée. Des efforts ont donc été faits pour encourager l'éducation de la maternelle à l'université, mais aussi le développement de programmes dits de transition entre les écoles et le monde de l'entreprise ;
- rendre plus efficace l'utilisation des ressources publiques à travers l'évaluation continue des projets et le développement de partenariats avec le secteur privé et les ONG.

4. Éducation et emploi

En 2004, une étude du *National Bureau of Economic Research* suggérait que les écarts de succès d'un État et un autre pourraient avoir un rapport avec la loi sur le niveau d'éducation des personnes handicapées. Avant l'adoption de l'ADA, dans les États offrant moins de protection, cette loi aurait encouragé la reprise des études et des formations par les personnes handicapées. Deux ans après l'entrée en vigueur de l'ADA, l'*Individuals with Disability Education Act* (IDEA) a été à son tour adopté pour compléter le reste de la législation concernant le handicap.

De leur côté, les politiques d'emploi cherchent à déceler et encourager les potentialités de l'enfant afin de pouvoir lui proposer ensuite les formations appropriées qui lui permettront de travailler en milieu ordinaire. 11 % des étudiants dans le 1^{er} cycle d'éducation supérieure (*college, university*) sont handicapés.

Selon l'association Think College, les personnes en situation de handicap intellectuel gagnent toujours à s'inscrire à l'université, même si elles ne parviennent pas à décrocher leur diplôme, car cela leur permet d'avoir un meilleur emploi. Think College a recensé 200 universités dans 37 États de la fédération, qui reçoivent des étudiants ayant un handicap intellectuel. Plus généralement, une étude de l'année 2000 estimait que près de 270 000 étudiants présentant différents types de handicap étaient accueillis dans 434 universités du pays.

II. LES PRATIQUES D'INCLUSION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS LES ENTREPRISES AMÉRICAINES

Depuis l'approbation de l'*Americans with Disabilities Act* (ADA) en 1991, les pouvoirs publics, les ONG et les entreprises ont commencé à travailler ensemble pour donner aux personnes handicapées une place et un rôle dans la vie publique du pays et de la communauté nationale.

En 2010, selon le Bureau du recensement statistique, seulement 33 % des handicapés âgés de 21 à 64 ans occupaient un emploi contre 80 % des Américains sans handicap.

Différentes études soulignent que la recherche sur le sujet s'est longtemps concentrée sur l'offre d'emploi. Plus récemment, l'intérêt s'est porté sur la demande pour tenter de comprendre les

besoins des personnes handicapées et évaluer les résultats des entreprises qui les emploient. Compte tenu du nombre de personnes concernées (22 millions de personnes handicapées en âge de travailler), les pratiques de ces entreprises sont souvent valorisées par les États de la fédération, qui veulent définir une stratégie permettant de leur ouvrir le marché du travail.

D'après les entreprises, plusieurs facteurs peuvent motiver une politique d'inclusion :

- attirer et retenir une force de travail qui reflète mieux la diversité du marché actuel ou à venir ;
- mobiliser et fidéliser une force de travail qui soit plus en rapport avec les besoins de leurs clients afin de mieux les servir à travers le développement de produits ou de services ;
- attirer le pouvoir d'achat de groupes qui se développent au niveau local et national ;
- renforcer la compétitivité en mettant les travailleurs en contact avec la diversité la plus large possible, apportant ainsi une réponse à une globalisation grandissante des entreprises ;
- développer des stratégies de ressources humaines plus efficaces, des programmes pour améliorer la productivité et réduire le turnover et l'absentéisme ;
- améliorer les relations au sein du personnel en améliorant la perception de l'entreprise. s

Traditionnellement, les entreprises américaines ont concentré leurs efforts sur la diversité par l'inclusion de gens de couleur de peau, de sexes différents, d'origines ethniques ou nationales diverses, de religions ou d'orientations sexuelles variées. L'inclusion des personnes handicapées dans les politiques, les pratiques et les stratégies de la diversité, quant à elle, est relativement récente.

Les pratiques des entreprises relèvent de cinq grandes rubriques :

- l'intérêt commun et l'efficacité organisationnelle,
- le recrutement et l'embauche ciblés,
- le repérage des atouts des aménagements des lieux de travail,
- les pratiques inclusives du marché,
- l'évaluation des progrès.

5. L'intérêt commun et l'efficacité organisationnelle.

Ce point fait référence au fait que pour réussir les efforts d'inclusion de la diversité, il faut, en général, que l'entreprise soit prête et intéressée, mais aussi qu'elle mette en place les politiques et les pratiques appropriées qui permettront le changement. Dans le cas de l'inclusion des personnes handicapées, ces pratiques peuvent être de :

- développer des réseaux en rapport avec le handicap, des conseils sur la diversité ou des groupes d'affinités incluant des personnes handicapées ;
- rendre visibles les travailleurs handicapés à l'intérieur de l'entreprise à travers des publications internes et externes, y compris en mettant des photos des personnes handicapées au travail sur les sites web des entreprises ;
- participer à tous les niveaux (national ou local) aux rencontres sur la question, organisées par des structures publiques ou privées ;
- financer, au niveau national et local, des programmes, des recherches, des conférences ou des organisations travaillant sur la question ;

- chercher à obtenir des distinctions et la reconnaissance des efforts de l'entreprise en la matière ;
- encourager les fournisseurs de l'entreprise à suivre son exemple d'inclusion ;
- privilégier l'utilisation de fournisseurs particuliers tels les entrepreneurs handicapés ;
- souligner la place des personnes handicapées dans la diversité de l'entreprise et son inscription au niveau des statuts, des initiatives et des stratégies ;
- mobiliser les anciens dirigeants de l'entreprise et les directeurs généraux pour soutenir cette politique d'embauche ;
- s'engager publiquement à embaucher des personnes handicapées.

Parmi les sociétés qui ont adopté ces pratiques : Eastman, Merrill Lynch, Procter & Gamble, Sun Trust Bank, Wells Fargo, Wachovia, IBM, Manpower, Hewlett-Packard, Microsoft, Merck, CVS Caremark.

6. Recrutement et embauche ciblés

Les entreprises américaines ont utilisé pendant des années le recrutement et l'embauche ciblés pour inclure une force de travail représentative de la société. Ils ont ainsi créé une sorte de filière de chercheurs d'emploi handicapés qualifiés permettant aux employeurs de trouver des personnes handicapées directement au travers de sites web ou de partenaires de confiance, telles que les agences à but non lucratif ou les écoles. En la matière, on recense les pratiques suivantes :

- des partenariats avec des lycées locaux ou des universités locales pour que les étudiants handicapés qualifiés soient aiguillés vers les entreprises partenaires ;
- le recrutement direct dans les universités qui ont une tradition d'inclusion d'étudiants handicapés ;
- des partenariats avec des associations locales ou des agences régionales de formation ;
- le développement du recrutement ciblé à travers des stages, le *job shadowing*¹, les journées d'information, les bourses et les visites en entreprise ;
- la parution d'offres d'emploi dans des revues spécialisées et dans les sites web visités par les personnes handicapées ;
- la sensibilisation et la formation au handicap des équipes concernées : ressources humaines, structure de formation ou tout employé ayant un rapport avec le processus de recrutement et d'embauche ;
- la mise en ligne d'informations sur le recrutement des personnes handicapées, accessibles aux équipes concernées et abordant des sujets telles que les questions difficiles à poser avec tact lors d'un entretien d'embauche et les questions d'éthique concernant le handicap ;
- la création de programmes spécifiques favorisant une continuité dans les actions de formation pour d'éventuels chercheurs d'emploi et de soutien une fois en poste afin de leur assurer un développement de carrière et une progression au sein de l'entreprise.

Parmi les sociétés qui ont adopté ces pratiques : Pitney Bowes, Cincinnati Children's Hospital Medical Center, Microsoft, IBM, Sony, Panasonic, The Marriot Corporation.

7. Dispositions au sein des entreprises

Plus que jamais, les employeurs américains essaient de démontrer que la diversité générale de leur force de travail est une valeur ajoutée importante pour leur entreprise.

Cette promotion passe par les pratiques suivantes :

- éducation des leaders, des managers, des superviseurs concernant les politiques d'inclusion des diversités au travers de formations, ateliers et pratiques obligatoires à tous les niveaux ;
- formations spécifiques sur la loi (ADA) et les aménagements pour les managers et les superviseurs ;
- formations et sensibilisations pour les employés sur l'ensemble des aspects du handicap et l'éthique ;
- encouragement à la participation à des projets spécifiques, tels que l'innovation à base de nouvelles technologies pour compenser le handicap ;
- mise en place de moyens technologiques de compensation ou modification des processus afin de les adapter aux besoins des travailleurs handicapés ;
- création de fonds permettant de financer les aménagements fiables ;
- création d'un centre de ressources pour permettre aux managers et aux employés d'avoir accès facilement à l'information sur les aménagements de postes de travail et les technologies compensatrices ;
- collaboration avec les agences locales de transport afin de permettre aux employés handicapés de se rendre plus facilement sur leur lieu de travail ;
- mise en place d'horaires de travail plus souples pour les personnes handicapées, basés sur les besoins individuels et les nécessités du travail ;
- évaluation périodique des progrès des aménagements en tenant compte de l'organisation du travail ;
- promotion des partenariats avec des associations locales de soutien aux travailleurs handicapés (soutiens en termes d'emploi et autres soutiens proposés).

Parmi les entreprises qui ont mis en place ces stratégies : Hewlett Packard, American Airlines, Sun Trust, Microsoft, Wells Fargo, IBM, Bank of America.

8. Pratiques inclusives de marché

Pour un nombre croissant d'entreprises, le fait d'embaucher des personnes handicapées, ou de s'adresser à elles en tant que clients, est motivé par le souci de créer des opportunités d'affaires nouvelles. En effet, selon le Bureau du recensement américain et le Département de la Justice, environ 54 millions de personnes sont affectées par un handicap et 21 millions de familles comptent au moins un membre présentant un handicap. De ce fait une personne sur six serait un client potentiel d'un marché en rapport avec le handicap. Les entreprises cherchent donc à capter la capacité d'achat des personnes handicapées et de leurs familles, estimée entre 176 et 200 milliards de dollars. Pour ces sociétés, attirer des clients concernés par le handicap implique de développer des stratégies leur permettant de se positionner sur le marché des personnes handicapées.

Ces stratégies prennent souvent les formes suivantes:

- faire du marketing spécifique visant les personnes handicapées et leurs familles en tant que clients ;
- inclure les travailleurs handicapés dans le développement des produits et des services proposés par les sociétés afin qu'ils coïncident avec les besoins des clients touchés par le handicap ;
- développer l'accès à des produits, des biens, des services, des opportunités d'emploi, des prix réduits, etc., à travers des aménagements physiques, mais aussi à travers Internet et l'accessibilité des pages web.

Parmi les entreprises qui ont mis en place ces pratiques : SunTrust Bank, Bank of America, Microsoft, Hewlett-Packard, Honda, McDonalds, Verizon Wireless, Disaboom.com. À noter que Microsoft et Hewlett-Packard font participer leurs employés handicapés au design et à l'ingénierie des produits, à leur développement, aux tests et même au marketing afin de rendre leurs produits accessibles.

9. Évaluation

Alors que beaucoup d'entreprises continuent de mettre en place des stratégies visant à embaucher, à garder et à promouvoir les personnes handicapées, il reste à savoir si ces stratégies sont efficaces. C'est, à l'évidence, un point très important et pourtant seule la Dow Chemical Company a mis en place un système d'évaluation portant même sur les retraités de l'entreprise.

En ce qui concerne les tendances, on observe l'existence de beaucoup d'opportunités d'emploi insuffisamment exploitées dans le secteur du commerce de détail. Ce type de commerce offrirait pourtant les avantages suivants :

- des opportunités intéressantes en tant que premier emploi ou emploi tremplin ;
- des emplois souvent locaux ;
- des emplois susceptibles de beaucoup de flexibilité ;
- des emplois qui offrent beaucoup d'opportunités de carrière.

Ceci explique pourquoi cinq sociétés dédiées au commerce de détail ont exprimé clairement leur volonté d'inclusion de personnes handicapées : Best Buy, CVS Caremark, The Home Depot, Walgreens et WalMart.

Le cas le plus notable est celui de CVS Caremark qui déclare vouloir être identifié comme leader dans la promotion de l'emploi des personnes handicapées. Pour sa part, The Home Depot a travaillé avec Ken's Kids Inc., une ONG qui s'efforce de trouver des postes de travail aux personnes présentant un handicap cognitif, dans les magasins Home Depot locaux. WalMart (numéro 1 de la vente au détail aux USA), Best Buy, The Home Depot et Walgreens parlent de leurs employés handicapés sur leurs sites web et utilisent des photos qui les montrent au travail. Il est important aussi de souligner la réussite de Walgreens, société de vente de produits pharmaceutiques, qui a fortement encouragé l'emploi des personnes handicapées notamment dans ses centres de distribution du Connecticut et de la Caroline du Sud. Walgreens a également créé le site web, www.walgreensoutreach.com, complètement accessible aux éventuels candidats handicapés afin de les informer quand des postes sont vacants dans leurs dépôts et leurs sites de distribution, précisant la nature du travail, le salaire et les avantages sociaux et autres ainsi que la liste des partenaires locaux qui soutiennent ces actions.

Ces pratiques font ressortir six aspects qui peuvent être mis en œuvre dans les sociétés de vente au détail désireuses de bien réussir l'inclusion de travailleurs handicapés :

1. Apprendre des expériences d'entreprises engagées de manière générale dans l'embauche des personnes handicapées ;
2. Adapter les stratégies de ces sociétés aux secteurs de l'industrie et aux services ;
3. Rendre visibles les personnes handicapées ;
4. Cibler les actions de recrutement et rendre l'embauche plus accessible ;
5. Ouvrir leur marché à la population des personnes handicapées ;
6. Promouvoir leurs histoires de réussite.

III. LE MODÈLE DE MANAGEMENT MULTI-DIMENSIONNEL

10. Sun Trust et l'approche ascendante en stratégie de management

Sun Trust Banks Inc. est l'une des banques les plus importantes des États-Unis. Son siège est implanté à Atlanta, dans l'État de Géorgie, et elle comptait, en 2014, environ 34 000 employés.

Sun Trust a adopté ce qu'on appelle un programme d'engagement d'entreprise pour les personnes handicapées (*Corporate Commitment Program for People with Disabilities*). Cette initiative concerne l'ensemble de la société et inclut des objectifs internes (tels que l'accessibilité physique pour les collaborateurs handicapés et pour les clients handicapés) et des objectifs externes (tels que le partage des connaissances et des expériences afin d'encourager d'autres employeurs à embaucher des personnes handicapées).

Le programme de Sun Trust pour encourager l'embauche des personnes avec handicap comporte plusieurs volets.

L'idée d'embaucher des personnes handicapées est née de l'initiative d'une des agences de Sun Trust d'offrir un service en langue des signes américaine (ASL) à ses clients déficients auditifs. Ceux-ci ont fait savoir que cette action était à coup sûr un des motifs de leur attachement à la banque. Beaucoup d'autres personnes malentendantes sont alors devenues clientes de l'agence.

Cette initiative est venue d'un des employés qui avait identifié une opportunité pour élargir les services de la banque. Elle a retenu l'attention des managers qui ont imaginé d'autres services ouverts aux personnes présentant d'autres types de handicap. Cette approche ascendante, née d'une expérience de terrain tournée vers la clientèle, a interpellé les pratiques du service des ressources humaines et est à l'origine du programme d'embauche de personnes handicapées.

Au départ, l'entreprise a commencé par créer des ateliers sur l'approche éthique - comment se comporter ou s'adresser correctement à une personne avec un handicap - pour toutes les personnes du recrutement et pour les managers, l'idée étant d'éviter tout malentendu ou toute maltraitance par ignorance de la législation et des bonnes pratiques. Ce travail préparatif a lancé le processus de l'inclusion professionnelle des personnes avec handicap.

La première opportunité a été un besoin de main-d'œuvre lors d'une campagne téléphonique de grande ampleur. C'est à cette occasion que plusieurs personnes handicapées ont été embauchées, grâce à la pro activité du manager de recrutement chargé de cette campagne. Le succès a été tel que d'autres managers ont cherché à connaître le « secret » de l'auteur de cette opération d'embauche de personnes handicapées considérée comme réussie. Cette approche que l'entreprise

appelle « ascendante », a servi d'exemple pour réduire les résistances au changement dans toute la société.

Sun Trust a depuis développé un site intranet appelé *Accessing Community Talent (ACT)*, conçu pour encourager les managers à attirer des candidats qualifiés, mais non conventionnels, c'est-à-dire peu ou jamais recrutés par les départements de ressources humaines.

La banque participe aussi à un programme qui soutient et favorise, parmi ses fournisseurs, les entreprises gérées par des personnes handicapées. Elle a également créé des Conseils de diversité (*Diversity Councils*) auxquels participent des salariés venus de tous les niveaux hiérarchiques. Ces conseils organisent, par exemple, une journée de monitorat sur le handicap (*Disability Monitoring Day*) qui a pour but de créer des filières facilitant l'embauche des personnes handicapées. Dans ce contexte, par exemple, elle a établi des partenariats avec l'université du Tennessee pour développer un programme de repérage des étudiants handicapés les plus compétents et leur proposer des stages d'été leur permettant de devenir d'éventuels collaborateurs. Sun Trust s'est ainsi investi dans un projet pilote visant à élargir le programme de recrutement du ministère du Travail afin de disposer d'un vivier de talents.

Par ailleurs, pour assurer une continuité cohérente après l'embauche de personnes handicapées, Sun Trust a créé un Centre de ressources sur le handicap (*Disability Resource Center*) dont le but est de repérer les besoins des employés handicapés et de mettre en place les aménagements nécessaires ou l'accès aux nouvelles technologies, mais aussi le développement de stratégies afin que ces employés restent dans la société et progressent dans la hiérarchie. C'était un vrai défi auquel l'entreprise a répondu en créant un outil web, appelé *Employer Tool Kit*, qui permet aux managers de progresser dans leur relation avec leurs collaborateurs.

Cette stratégie a, en outre, conduit l'entreprise à développer beaucoup plus de produits et de services en direction de ses clients handicapés.

Quant au rôle joué par les aides gouvernementales, tel que le *Work Opportunity Tax Credit*, la vice-présidente de Sun Trust considère que, malheureusement, elles sont trop souvent si difficiles à gérer que leurs éventuels avantages sont insuffisants pour inciter au changement. D'ailleurs, précise-t-elle, les évolutions intervenues chez Sun Trust résultent d'initiatives internes et non d'incitations externes et répondent au besoin de l'entreprise de recruter des employés qualifiés venus de tous horizons.

11. Microsoft : une démarche économique efficiente

La relation de Microsoft avec le handicap est une histoire ancienne. Elle remonte à 1992, année au cours de laquelle la direction a embauché une équipe à plein temps pour s'occuper de l'accessibilité des produits, du développement et de l'évaluation des applications logicielles.

Aujourd'hui cette équipe (*Accessible Technology*) emploie 40 personnes.

Les actions d'embauche et de maintien dans l'entreprise de personnes handicapées ont été fortement soutenues par Bill Gates. En 1999, lui et 21 dirigeants d'autres sociétés ont fondé le *Able to work Consortium*, une organisation indépendante dédiée au renforcement des opportunités d'emploi offertes aux personnes handicapées. Les managers insistent sur le fait qu'au sein de Microsoft, seules comptent les connaissances et les compétences.

Dans cet esprit, cinq initiatives majeures ont été impulsées :

- **La création de groupes d'affinités**, auto-organisés et composés de personnes présentant des handicaps similaires. À ce jour ils sont au nombre de trois : les sourds et malentendants, les personnes affectées par un déficit d'attention et les aveugles ou malvoyants. Ces groupes apportent un soutien et des opportunités de travail en réseau, recrutent dans les universités et veillent au développement des carrières. Chaque groupe est suivi et soutenu par un membre de l'exécutif. De surcroît, chaque groupe noue des contacts avec des défenseurs des droits des personnes handicapées présents dans les services publics. Les groupes interviennent également dans les travaux d'innovation et d'adaptation des produits logiciels destinés au marché national et international.
- **Le recrutement ciblé** : il implique des interactions avec des associations comme le *Able to Work Consortium*, la participation à des salons de l'emploi spécialisé comme la *Hire Disability Job Fair*, le recrutement dans les universités qui ont créé des partenariats avec les entreprises, et la publication des offres d'emploi dans des journaux spécialisés. Les responsables de cette stratégie chez Microsoft soulignent volontiers que leur but est de repérer avant les concurrents les personnes handicapées de talent.
- **Les programmes de formation** : ils s'adressent aussi bien à l'équipe chargée du recrutement qu'aux autres managers. Tous bénéficient de ressources et d'outils *online* pour les aider dans leur tâche. Mais le programme de formation le plus original et unique en son genre s'appuie sur une approche holistique du processus d'inclusion. Dès l'annonce de l'arrivée d'un nouvel employé, ou peu après son arrivée dans un service, ses futurs collègues sont invités à poser des questions sur le handicap du nouveau venu afin de préparer l'environnement à être le plus accueillant possible. Ce processus de sensibilisation peut aller jusqu'à inclure des séances « en silence » au cours desquelles les employés sont obligés de communiquer autrement que par la parole afin de les sensibiliser à la langue des signes utilisée par leurs collègues sourds. L'entreprise propose d'ailleurs des formations individualisées à la langue des signes américaine. Les employés sont ainsi incités à exprimer leurs besoins d'aménagements particuliers.
- **Un processus systématique d'aménagements ergonomiques**, qui ont pour but de permettre aux collaborateurs handicapés d'atteindre le niveau de productivité exigé par l'entreprise. En parallèle, il a été créé un Conseil national d'ergonomie adaptée, qui se réunit tous les mois et a la responsabilité de coordonner les aménagements dans toute l'entreprise, ainsi que d'évaluer l'impact éventuel des nouvelles technologies et des programmes d'aménagement en cours. En outre, Microsoft dispose d'une équipe qui met au point les nouvelles technologies d'assistance et fait une vingtaine d'évaluations par mois, ainsi que d'une équipe d'ergonomes chargée des évaluations individuelles – 180 par mois, chacune d'une durée de 6 à 8 heures. Enfin, dans son laboratoire d'accessibilité, les employés testent les aménagements avant qu'ils soient mis en place.
- **La création d'une filière de repérage de talents avec handicap**. Dans ce but, l'entreprise offre de nombreux programmes proposant des bourses, des stages, dons de logiciels, etc. Microsoft est également sponsor d'un programme fédéral de stages au cours desquels les personnes handicapées suivent dans les agences fédérales des formations gratuites de onze mois.

L'ensemble de ces initiatives constitue une approche complète du processus de recrutement et traduit la philosophie de Microsoft qui considère que les personnes handicapées sont partie

intégrante de l'entreprise et que leur handicap est signe d'une différence au même titre que la couleur de peau ou l'origine ethnique.

Cette stratégie volontariste montre que, pour Microsoft, l'embauche des personnes handicapées est tout simplement une question économique.

Témoins, les expertises que ces personnes apportent à l'entreprise :

- un ingénieur informatique aveugle titulaire de cinq brevets de logiciels d'accessibilité dirige les efforts de Microsoft en matière de compatibilité avec les technologies d'assistance ;
- un éditeur sourd d'Encarta a contribué à l'ajout de sous-titres aux fichiers audio afin de permettre leur accessibilité aux personnes sourdes ou malentendantes ;
- un développeur tétraplégique veille à l'amélioration de l'accessibilité des logiciels.

Le travail de ces collaborateurs a, bien sûr, un impact sur les produits grand public.

LE ROYAUME-UNI

IV. LE CONTEXTE GÉNÉRAL

12. La situation de l'emploi des personnes handicapées.

Selon les statistiques officielles, le Royaume-Uni compte une population totale de près de 64 millions habitants, dont 12 millions de personnes handicapées. L'administration en comptabilise 7 millions en âge de travailler. Sur ces 7 millions, en 2013, près de la moitié avait un emploi.

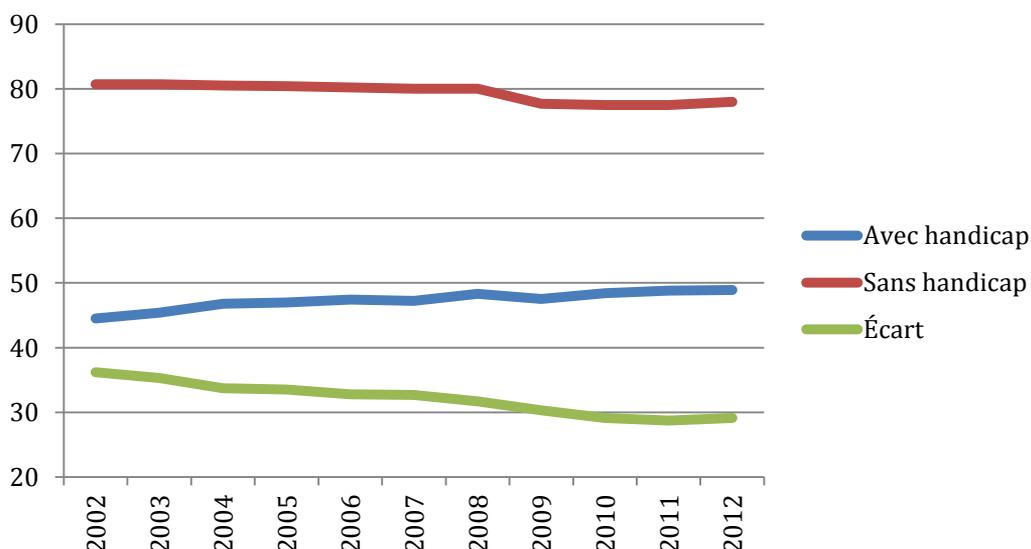
Le Royaume-Uni a fait le choix d'une politique de l'emploi sans quotas, abolissant en 1995 les textes qui les avaient institués. Sa politique est fondée sur les principes énoncés dans la Convention des Nations Unies, signée puis ratifiée en 2009 : non-discrimination, égalité des chances, inclusion, autonomie, participation.

Le *Disability Discrimination Act* (DDA) s'est renforcé en 2010 avec l'approbation de l'*Equality Act* et s'est traduit par l'adoption de diverses mesures :

- les services publics ont été réformés afin qu'ils apportent l'aide adéquate pour bâtir une vie indépendante, des services personnalisés ont été créés pour offrir aux personnes handicapées plus de choix et de contrôle de leur avenir et améliorer les opportunités d'emploi et de pleine participation dans la société ;
- le système de sécurité sociale (*welfare system*) a été simplifié, les barrières au travail ont été levées, la promotion de l'autonomie a contribué à réduire les risques de dépendance.

Grâce à ses mesures, selon le *Labour Force Survey*, les Britanniques handicapés ont plus de chances d'être employés aujourd'hui qu'en 2002. Même s'ils ont toujours moins d'opportunités que les personnes non handicapées, l'écart entre ces deux groupes s'est réduit au cours des 14 dernières années et tend à rester stable depuis deux ans, malgré le climat économique.

Taux d'emploi au Royaume-Uni (en pourcentage)



Source: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20131128110838/http://odi.dwp.gov.uk/disability-statistics-and-research/disability-equality-indicators.php>

Ce graphique montre que l'écart entre le taux d'emploi des personnes avec et sans handicap s'est réduit au fil des années, mais on estime qu'il est encore trop tôt pour savoir si cette tendance continuera dans ce sens, même si les *Disability Facts and Figures* confirment la tendance au mois de mars 2013.

Depuis 2009, le Royaume-Uni a mis en place un certain nombre de programmes visant à permettre aux personnes handicapées d'exercer leurs droits aussi pleinement que les citoyens sans handicap. Cet ensemble de programmes traite, entre autres, de l'accessibilité physique (*Transport everyone*), de l'emploi (*Access to Work*) et de la formation (*Apprenticeships*), et s'inscrit dans le cadre de la *Roadmap 2025 : achieving disability equality by 2025*, un programme de l'Office des personnes handicapées (*Office for Disabilities Issues*) pour que les personnes handicapées exercent pleinement tous leurs droits d'ici 2025. Certaines mesures sont applicables dans tout le Royaume-Uni, d'autres sont spécifiques à l'Angleterre.

Cette feuille de route, ainsi que les différents éléments qui la composent, expliquent les progrès du Royaume-Uni dans le domaine de l'inclusion des personnes handicapées à tous les niveaux de la société.

Il est important de souligner que le Royaume-Uni est également un pays précurseur en matière d'emplois assistés, qui tendent à remplacer progressivement l'emploi protégé. L'emploi assisté (*supported employment*) est fondé sur le principe d'inclusion et comprend un ensemble de mesures économiques et techniques de soutien à la personne handicapée et à l'employeur pendant tout le processus de prise de poste en milieu ordinaire.

Un document de l'Office for National Statistics note que les personnes handicapées ont moins d'opportunités pour occuper des emplois à plein-temps, mais plus de possibilités de trouver un travail à temps partiel (34 %). 51 % de personnes handicapées qui travaillent le font dans des domaines qui demandent peu de formation ou expérience : 11 % n'ont qu'une formation de base (travailleurs de la poste, veilleurs, techniciens de surface).

Les personnes éprouvant le plus de difficultés pour trouver un emploi sont celles en situation de handicap intellectuel et celles présentant un handicap psychique.

Suite à la parution de la partie « formation » de la feuille de route, le nombre de personnes handicapées suivant des formations a triplé au cours des 10 dernières années, passant de 13 000 en 2002 à 43 000 en 2012.

13. Les actions associant public et privé

À l'été 2014, un an s'était écoulé depuis que le Premier ministre avait lancé la campagne « Handi-confiant » (*Disability confident*), pour pousser les personnes handicapées à aller vers plus de formation et d'emplois, et pour dissiper les mythes entourant les coûts de l'embauche d'une personne handicapée. Plus de 1 000 entreprises ont soutenu cette campagne, dont Barclays, KPMG et Balfour Beatty.

Michael Walby, directeur de la Formation professionnelle qualifiante de KPMG a déclaré : « En tant qu'employeur, nous encourageons les candidatures de jeunes sortant de l'école et présentant une gamme variée de parcours scolaires et nous proposons un certain nombre de programmes visant à permettre aux jeunes de réaliser leur potentiel et d'acquérir une expérience de travail précieuse ».

Pour sa part, le responsable de Barclays Retail et Services bancaires aux entreprises, Ashok Vaswani a déclaré: « Les personnes handicapées ont quantité d'idées et d'énergie à offrir aux employeurs. J'exhorte donc toutes les entreprises à envisager sérieusement d'insérer davantage de personnes handicapées dans leurs programmes d'apprentissage ».

Le vétéran de la guerre des Malouines et homme d'affaires, Simon Weston, et la médaillée d'or paralympique, Sophie Christiansen, sont les fers de lance de la campagne Handi-confiant. Des tournées dans sept régions du pays ont permis de réunir des employeurs locaux et des personnes handicapées pour que celles-ci présentent leurs talents au travail. En outre, des entreprises aussi diverses que Honda, Sainsbury's, Barclays, Asda, Fujitsu, Marks and Spencer, easyJet, TFL, BP, GlaxoSmithKline, Royal Mail et Balfour Beatty se sont engagées à modifier leurs pratiques en matière d'emploi des personnes handicapées.

Lyril Rawlins, formateur dans une agence pour l'emploi, a recensé les clés du succès du programme :

- Qui prétend à un emploi ne doit pas exclure d'emblée une formation, même si le handicap peut être un obstacle. Beaucoup d'employeurs offrent un soutien ou de l'équipement pour aider à la réussite du parcours. En outre, une personne peut toujours espérer bénéficier des fonds du gouvernement destinés à faciliter l'accès au travail en couvrant les frais supplémentaires.
- Le plus important est de se concentrer sur les capacités de la personne plutôt que sur le handicap.
- Ne pas hésiter à utiliser l'outil national d'évaluation de compétences, car il aide les gens à identifier leurs points forts et à les mettre en perspective avec des emplois qui peuvent se révéler accessibles si on mobilise l'ensemble des compétences.
- Il faut expliquer à l'employeur potentiel comment les personnes ont acquis leurs compétences au cours de leur vie, en particulier après une formation appropriée, démontrant ainsi qu'elles peuvent en acquérir de nouvelles si elles suivent une formation au sein de l'entreprise.

En septembre 2012 une quinzaine de lycées ont commencé une expérience appelée *Supported Internship program* consistant à proposer des stages assistés à des jeunes âgés de 16 à 24 ans éprouvant des difficultés d'apprentissage ou pour trouver un travail.

Le système est géré par la formation continue des universités qui travaillent avec les employeurs afin de :

- trouver un emploi qui convienne aux capacités de chaque stagiaire ;
- créer un programme unique d'étude afin que tous les stagiaires puissent acquérir les compétences nécessaires pour occuper un emploi.

Le programme offre aussi aux stagiaires la possibilité de suivre des cours visant à développer des compétences annexes, telles que la communication.

Dans le même sens, en décembre 2012, a été mis en place le programme *Transport everyone*, un plan d'action pour améliorer l'accessibilité dans les transports tout en surfant sur la vague d'intérêt créée par les Jeux Paralympiques.

Depuis septembre 2013, toutes les universités offrant des formations continues, et les fournisseurs spécialisés indépendants, peuvent proposer aux élèves à besoins éducatifs spécialisés des stages assistés dans le cadre de leur programme d'apprentissage. L'éligibilité est évaluée par les *Disability*

Employment Advisors et les agences *Job Centre Plus* (équivalent de Pôle Emploi). Parmi les dernières améliorations, on note que le programme a été élargi aux plus jeunes (à partir de 16 ans), grâce aux *Youth Contract*, mais aussi aux personnes handicapées créatrices d'entreprise à travers le *New Enterprise Allowance Scheme*, car l'autoentrepreneuriat est largement encouragé (voir tableau ci-dessous).

Évolution de l'activité, de l'auto-emploi et de la recherche d'emploi au Royaume-Uni (En %)

		Employé	Auto-emploi	Recherche
2005	Avec handicap	40,8	6,2	7,1
	Sans handicap	71	9,5	4,3
2006	Avec handicap	40,7	6,8	8,4
	Sans handicap	70,7	9,5	5
2007	Avec handicap	40,7	6,5	8,4
	Sans handicap	70,3	9,7	4,9
2008	Avec handicap	41,6	6,7	8,6
	Sans handicap	70,3	9,8	5
2009	Avec handicap	40,9	6,6	10,1
	Sans handicap	68,1	9,7	7,5
2010	Avec handicap	41,5	6,9	11,1
	Sans handicap	67,9	9,6	7,5
2011	Avec handicap	41,6	7,2	10,9
	Sans handicap	67,9	9,5	7,6
2012	Avec handicap	41,6	7,3	11,8
	Sans handicap	67,9	10,2	7,5

Source : <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20131128110838/http://odi.dwp.gov.uk/disability-statistics-and-research/disability-equality-indicators.php>

V. DES DÉCISIONS PUBLIQUES QUI MODIFIENT LA SITUATION

14. Quelques décisions concrètes prises depuis septembre 2012

Le *Children and Families Act*, approuvé par la Reine au mois de mars 2014, a pour finalité d'améliorer de manière substantielle le système d'éducation spéciale.

Le *Care Act*, adopté en mai 2014, vise à transformer le système social des soins en mettant l'accent sur la prévention, les besoins et les objectifs des personnes ainsi que sur l'attention aux personnes qui s'en occupent.

L'amélioration du programme *Access to Work Schemes* a pour but de fournir une aide technique aux personnes handicapées déjà employées, aux auto-entrepreneurs, ou aux personnes handicapées qui démarrent dans un emploi. Cette aide porte notamment sur l'achat de matériel spécialisé, sur l'aménagement de l'environnement de travail, sur l'assistance personnelle, etc. L'éligibilité à cette aide est décidée par les *Disability Employment Advisors* et les agences *Job Centre Plus*. L'employeur peut ainsi se voir rembourser jusqu'à 100 % du coût des aménagements.

Le Royaume-Uni est un pays précurseur en matière d'emplois assistés, qui tendent à remplacer progressivement les emplois protégés. L'emploi assisté (*supported employment*) est fondé sur le principe d'inclusion et propose un ensemble de mesures économiques et techniques de soutien à la personne handicapée et à l'employeur pendant tout le processus de prise de poste en milieu ordinaire.

Quelle que soit la situation du demandeur, l'aide à l'emploi couvrira 100 %:

- des coûts supplémentaires de déplacement vers le lieu de travail pour les personnes qui ne peuvent pas utiliser les transports en commun ;
- d'un soutien à la personne dans son milieu de travail ;
- d'un interprète lors de l'entretien d'embauche.

L'*Access to Work Scheme* propose également d'autres types de financements, tels que les aides à l'équipement ou à l'adaptation des locaux et du matériel existant.

15. Les mesures de soutien à l'inclusion

Il peut être obtenu 100 % de tous les coûts approuvés si la personne est :

- un chômeur handicapé qui démarre un nouvel emploi
- une personne handicapée déjà en poste depuis moins de six semaines
- un travailleur indépendant
- un auto-entrepreneur.

Si la personne handicapée occupe son poste de travail depuis 6 semaines ou plus, les aides seront réparties comme suit :

- pour les entreprises de moins de 10 employés et pour les entreprises de 10 à 49 salariés, le programme peut payer 100 % des coûts approuvés ;
- pour les entreprises de 50 à 249 employés : l'employeur devra payer la première tranche de £ 500 (630 €) et le programme prendra en charge 80 % des coûts approuvés jusqu'à hauteur de £ 10 000 (12 500 €) ;
- pour les entreprises de 250 employés ou plus : l'employeur devra payer la première tranche de £ 1 000 (1 250 €) et le programme 80 % des coûts approuvés jusqu'à hauteur de £ 10 000 (12 500 €).

Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent ainsi économiser jusqu'à £ 2 300 (2 900 €) par employé handicapé bénéficiaire du fonds, puisqu'elles n'auront pas à financer les aménagements requis par son état.

Une aide est aussi offerte aux personnes ayant des problèmes de santé mentale. Remploy est le seul service à leur assurer un soutien dans leur recherche de travail. Créée en 1946, et financée par le Gouvernement, Remploy a fondé son propre système de placement qui, fin 1995, avait aidé à l'embauche d'environ 10 000 personnes handicapées.

Les aides sont fournies sur une période de six mois et comprennent :

- un soutien psychologique adapté à l'individu ;
- une évaluation des besoins de l'individu afin d'identifier les stratégies d'adaptation appropriées ;
- un plan de soutien personnalisé, détaillant les étapes nécessaires pour qu'un individu reste ou retourne au travail ;
- des conseils et informations pour que les employeurs comprennent mieux ce que sont les problèmes de santé mentale et comment ils peuvent venir en aide aux employés qui en sont affectés ;
- une identification des ajustements raisonnables en milieu de travail

La recherche a démontré que des mesures telles que la flexibilité des horaires de travail et le partage de tâches sont utiles pour permettre aux personnes handicapées de continuer à travailler.

VI. LE MANAGEMENT DES PERSONNES HANDICAPÉES

16. Un processus pragmatique

Les différents acteurs britanniques qui ont participé à la présente étude (directeur général, directeur des ressources humaines, consultant RH, salarié handicapé), affirment qu'au sein de l'entreprise, le handicap est considéré comme une donnée sociale ou technique. Pour eux, le handicap est une conséquence de l'inadaptation de l'environnement de travail ou de la société.

À leurs yeux, le handicap se distingue de la maladie parce que le premier n'altère pas la capacité de travail, l'autonomie, ni l'acquisition de compétences par la formation ou l'expérience, tandis que la seconde est incompatible avec les besoins de l'entreprise et requiert un cadre approprié à la délivrance de soins.

Pour illustrer ce propos, le directeur général de la société de service Microlink évoque sa méthode de management des collaborateurs « autistes, dyslexiques, handicapés moteur » : il s'agit d'adapter le poste de travail aux qualités propres de chacune de ces personnes et d'organiser l'environnement professionnel afin de permettre l'interaction entre ces personnes et leurs collègues.

Pourtant, le taux d'emploi des personnes handicapées au Royaume-Uni - environ 46 % - montre que la moyenne positive - égale ou supérieure à 60 % - est encore loin d'être atteinte.

Le projet d'inclusion professionnel de personnes handicapées repose sur deux modèles de management :

- le modèle le plus répandu est celui dit de la stratégie ouverte, qui propose d'inclure l'approche managériale des personnes handicapées dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- le second modèle, pratiqué surtout par les grandes entreprises, prend en compte les spécificités du handicap dans le cadre de la politique de la diversité interne.

La société de service Microlink (SSII de 140 salariés) s'inscrit dans le premier modèle. Les pratiques spécialisées destinées à favoriser l'inclusion professionnelle de personnes handicapées sont considérées comme une technique parmi d'autres. En la matière, le savoir-faire de ses managers et de sa direction des ressources humaines ne sort en rien de l'ordinaire.

La BBC s'inscrit, quant à elle, dans le second modèle. Elle met en œuvre un programme d'action (recrutement, reclassement) qui reflète la politique sociale de l'entreprise. Ce programme s'appuie sur la mission « diversité », dont l'objectif est de veiller à ce que toutes les catégories de la société britannique soient représentées au sein de l'entreprise. Cette politique de diversité inclut l'égalité femmes-hommes, la représentativité ethnique, le recrutement de jeunes sans qualification et l'embauche ou le maintien dans l'emploi de personnes handicapées.

Les statistiques mettent en évidence la prééminence du premier modèle, qui offre à toute personne handicapée la possibilité de se porter candidate à tous les postes. Il implique davantage les managers responsables de l'évaluation des compétences et de la capacité à produire au niveau des standards économiques.

En revanche, on note sa faiblesse lorsqu'il s'agit d'aborder les besoins ergonomiques de compensation du handicap. Sur cet aspect, les missions diversité des grandes entreprises obtiennent des résultats plus fiables, les aménagements des postes de travail s'y traduisant par de meilleures performances.

De même, le déroulement des carrières diverge d'une approche à l'autre : le modèle ouvert est beaucoup moins contraint par les rigidités de l'organisation et donne accès à des opportunités d'évolution significatives. Toutefois cette ouverture a un revers : la précarité d'emploi est plus importante.

Enfin, le modèle ouvert privilégie les apports de la formation continue, formelle et non formelle, pour permettre aux collaborateurs handicapés d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser professionnellement. Par ailleurs, les nouveaux arrivants bénéficient d'un tutorat portant sur l'encadrement, l'orientation, l'apprentissage des méthodes propres à l'organisation de l'entreprise.

17. Le recrutement ouvert à tous les postes

Les chefs d'entreprises qui ont répondu à la présente enquête considèrent que l'embauche des personnes handicapées dans les entreprises est un atout économique, pour les personnes elles-mêmes et pour la société.

Le recrutement d'une personne à besoins spécifiques exige, certes, une réflexion approfondie sur l'organisation du travail et les niveaux de productivité, mais une telle démarche apporte un changement positif au sein de l'entreprise, notamment en matière de management dynamique. De même, on note une parfaite convergence de cette approche avec les actions de certification pour la démarche qualité. L'entreprise qui recrute une personne handicapée veille automatiquement à

l'adaptation des postes de production. Les managers devront modifier l'environnement de travail tout en gardant une vision globale de l'organisation de l'entreprise.

À cet égard, la stratégie de recrutement de l'entreprise Microlink présente des caractéristiques intéressantes. Pour rendre possible le projet de recrutement de personnes handicapées, il a été nécessaire d'élaborer une démarche rationnelle d'évaluation de leur potentiel productif. Tout d'abord, la définition de la politique stratégique de la gestion de l'emploi et des compétences a tenu compte des spécificités de toutes les catégories des salariés et a inscrit le recrutement des personnes handicapées dans le cadre de la diversité ordinaire : femmes, hommes, jeunes, personnes âgées de plus de 55 ans, etc. Les éléments objectifs en termes de productivité ont ainsi été précisés afin de construire le profil des candidats recherchés.

TROISIÈME PARTIE : L'ITALIE

VII. CONTEXTE GÉNÉRAL

18. Le cadre législatif

D'un point de vue juridique, suivant le principe d'égalité devant la Loi, la Constitution italienne « protège le travail sous toutes ses formes et applications » (art. 35). À charge pour l'État « d'éliminer les obstacles sociaux et économiques qui limiteraient la liberté et l'égalité entre les citoyens » (art. 3). Le droit des personnes handicapées au travail est ainsi implicitement reconnu dans le cadre général du respect des droits humains.

Avec la loi 13/1989 il y a eu, selon la Cour Constitutionnelle, une véritable « révolution copernicienne », car elle a introduit la vision du modèle social du handicap : les méthodes de construction des bâtiments créent les difficultés ou l'impossibilité d'utilisation pour certaines personnes. La tâche principale du législateur et de l'administration publique serait donc d'éliminer les obstacles qui constituent un handicap pour les personnes.

La loi 68/1999, entrée en vigueur en 2001 et portant les règles pour le droit au travail des personnes handicapées, constitue une réponse aux besoins spécifiques des personnes handicapées à être inclus dans la société, notamment par le travail, en particulier dans les régions du sud du pays. Dans le même sens, l'Italie a signé et ratifié la Convention des Nations Unies sur les droits des personnes handicapées.

19. Définition de handicap et services d'aide à l'emploi

L'article 3 de la loi cadre 104 de 1992 considère comme handicapée « toute personne qui présente une déficience physique, psychique ou sensorielle, stable ou progressive, provoquant des difficultés cognitives, à avoir une vie sociale ou professionnelle, la plaçant dans une situation de désavantage social ou de marginalité ».

L'aide à l'embauche est de la responsabilité des offices locaux de l'emploi, qui accordent aux personnes handicapées le même traitement qu'aux personnes sans handicap dès lors qu'elles sont inscrites sur les listes et qu'elles satisfont aux conditions administratives.

20. Le marché du travail

L'emploi des personnes handicapées en Italie bénéficie d'accords passés avec les administrations des provinces, et est encouragé par des contributions qui peuvent porter sur :

- jusqu'à 60 % du coût salarial brut par an pour les travailleurs ayant un degré d'invalidité d'au moins 80 % ou un handicap psychique ;
- jusqu'à 25 % du salaire annuel brut pour l'emploi de travailleurs avec un pourcentage d'invalidité entre 67 % et 79 % ;
- le remboursement partiel forfaitaire des dépenses engagées pour l'adaptation du lieu de travail de personnes handicapées avec un degré d'invalidité de 50 % ou plus, ou pour des aménagements pour des technologies de télétravail. Les coopératives sociales, à condition d'être enregistrées à la préfecture, bénéficient d'un taux à 0 % de charges patronales pour le recrutement de personnes défavorisées (telles que définies par la loi n ° 381/91 art 4 : les personnes handicapées, les toxicomanes, les malades mentaux, les jeunes en difficulté, les ex-détenus, etc.), à condition qu'ils représentent au moins 30 % de l'effectif de l'entreprise.

VIII. LES ENTREPRISES FACE AU HANDICAP

21. Les obligations et les types d'emploi

Les entreprises sont soumises, selon leur taille, à des obligations variables d'embauche de personnes handicapées :

- Une entreprise de 15-30 employés doit embaucher 1 personne handicapée ;
- Une entreprise de 36-50 employés : 2 personnes handicapées ;
- Une entreprise de plus de 50 employés : 7 % de personnes handicapées.

En cas de non-respect de ces obligations, l'entreprise encourt des sanctions.

Les entreprises de plus de 15 employés sont, par ailleurs, tenues d'envoyer un rapport d'information annuel sur leur structure productive. En cas de retard, les entrepreneurs encourt une sanction administrative de 516 € majorée de 26 € par jour de retard ultérieur. En outre, 60 jours après qu'ait expiré la date de l'obligation d'embaucher une personne handicapée, l'entrepreneur doit verser une amende de 52 € par jour et par personne. Si l'entreprise persiste dans son refus d'embaucher, la Direction provinciale du Travail alerte l'autorité judiciaire par procès-verbal. De leur côté, les responsables de l'administration sont soumis aux sanctions pénales, administratives et disciplinaires prévues dans le cadre de l'emploi public.

a) L'embauche ciblée

Ont droit à l'embauche dite « ciblée » toutes les personnes reconnues comme ayant un pourcentage d'invalidité égal ou supérieur à 46 %.

On entend par « placement ciblé » toute une série d'instruments et de soutiens qui permettent d'évaluer correctement les capacités de travail d'une personne handicapée et de lui proposer un poste adapté. Cette démarche passe par l'analyse du poste de travail, la définition des modalités de soutien, la mise en œuvre des actions positives susceptibles d'apporter une solution aux problèmes d'environnement, de matériels et de relations sur le lieu de travail. Ainsi, le législateur incite l'entrepreneur à sortir d'une « culture de l'obligation » et à considérer chaque personne handicapée comme une ressource productive.

b) L'emploi en milieu ordinaire

Emplois réservés. Les déficients visuels, qui ont une longue histoire dans la politique d'emploi italienne, bénéficient d'une considération spéciale, telles que des dispositions légales d'emploi réservé dans des postes de téléopérateurs, de physiothérapeutes, de professeurs.

Aides financières. Les aides aux entreprises sont versées par les services régionaux, aucune mesure compensatoire n'existant au niveau national. La loi de 1992 donne aux Régions les compétences pour financer les aides économiques, qui comprennent des subventions de salaire (jusqu'à 70 %) et des aides à l'adaptation du poste de travail, ou encore des contributions pour financer le transport.

c) L'emploi protégé

Il n'y a pas de système de travail protégé au sens strict en Italie, mais deux types de structures protégées d'intégration par le travail :

- les coopératives sociales, qui sont des organisations indépendantes fonctionnant sur le principe de solidarité et d'intérêts mutuels. Une loi de 1991 a réglementé leur financement, qui appartient aux Régions par le biais de contributions et subsides divers (capital de mise en œuvre, adaptation de postes, aides au travail, aux équipements, dispense des charges sociales, subsides de salaire, sous-traitance de services, etc.). Les coopératives sont de deux types :
 - les coopératives d'intégration par le travail, qui réalisent des activités de production et de services, où les participants peuvent améliorer leurs qualifications professionnelles.
 - les coopératives de production intégrée, qui fournissent un emploi permanent aux personnes handicapées et à d'autres groupes défavorisés, y compris les alcooliques, les toxicomanes et les personnes sorties de prison. Bien que leurs objectifs soient distincts, dans la pratique la différence entre les deux types de coopératives n'est pas claire et leurs activités sont similaires

Le statut des travailleurs des coopératives n'est pas homogène. Certains travailleurs peuvent devenir des associés de la coopérative, et sont considérés parfois comme des employeurs, ce qui rend difficile l'application des conditions de salaire et de licenciement, par exemple. Une autre difficulté vient de la centralisation du recrutement (généralement sous la responsabilité directe des managers et des RH). La réussite du recrutement des personnes handicapées tient en effet selon plusieurs témoignages de la compréhension des acteurs des spécificités de ce type de recrutement et des procès à déployer.

- les ateliers de réadaptation, qui ont plutôt une fonction occupationnelle. Il n'y a pas de relation de travail, ni de contrat, ni de rémunération.

22. La formation

L'Italie a une longue histoire d'intégration scolaire des enfants handicapés, qui remonte aux années 70. Toutefois, le système dans son ensemble est considéré comme inadapté. Selon les chiffres de 2013, près de 9 % des familles ont dû faire appel aux tribunaux civils ou administratifs pour exiger une augmentation des heures de soutien à leurs enfants, le chiffre étant beaucoup plus élevé au sud du pays. En 2004, il y avait 114 000 personnes handicapées inscrites à l'école ou à l'université, mais, en même temps, 18 % des personnes ayant un handicap physique ou visuel déclaraient fréquenter un établissement non accessible.

23. Le panorama italien aujourd'hui

Il reste encore beaucoup à faire aujourd'hui en Italie : 644 000 personnes handicapées sont, en effet, inscrites au chômage selon le dernier rapport sur les droits de l'emploi prévus par la loi 68 de 1999.

Environ 20 000 personnes handicapées travaillent dans le secteur semi-protégé et sont aussi membres des coopératives de travail d'intégration sociale.

L'inscription au chômage est obligatoire en Italie, en particulier si l'on veut bénéficier des mesures de soutien à la recherche d'emploi offertes aux personnes handicapées.

Même si les études et les statistiques sur l'emploi des personnes handicapées en Italie semblent très insuffisantes, les données émanant de l'Institut National de Statistique d'Italie (ISTAT) ont permis au réseau académique d'experts européens en handicap d'élaborer, en 2005, des tableaux présentant le panorama général et les tendances concernant l'emploi et le handicap.

Personnes en âge de travailler en Italie (à partir de 15 ans) classées par genre, âge, handicap et situation professionnelle (en pourcentage)

2004-2005

Situation professionnelle	15-44 ans		45-64 ans		Plus de 65 ans		total	
	Avec Handicap	Sans handicap	Avec handicap	Sans handicap	Avec handicap	Sans Handicap	Avec handicap	Sans Handicap
Hommes								
Employé	22,3	73,3	24,6	70,6	0,9	7,5	6,8	61,0
Demandeur d'emploi	10,0	9,6	4,8	3,4		0,1	1,9	6,1
Retraité	0,5	0,0	26,3	23,4	79,1	87,7	62,4	22,5
Inapte au travail	53,5	0,3	44,1	0,6	15,3	0,9	23,9	0,5
Autres situations	13,7	16,7		1,9	4,7	3,8	5,0	9,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Femmes								
Employé	13,9	51,5	10,4	39,7	0,3	1,6	1,8	37,5
Demandeur d'emploi	5,9	10,1	0,8	2,1	0,0	0,0	0,4	5,6
Femme au foyer	22,1	20,4	34,1	44,6	30,5	48,8	30,5	33,6
Retraité	-	0,0	16,3	11,9	38,4	42,9	34,6	12,6
Inapte au travail	47,9	0,2	34,7	0,4	17,9	0,7	20,8	0,3
Autres situations	10,1	17,8	3,6	1,4	12,9	6,0	11,9	10,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Total								
Employé	18,4	62,5	17,0	54,9	0,5	4,2	3,5	49,0
Demandeur d'emploi	8,1	9,9	2,6	2,7	0,0	0,1	0,9	5,8
Femme au foyer	10,3	10,1	18,3	22,7	21,4	27,0	20,3	17,2
Retraité	0,3	0,0	20,9	17,6	50,5	62,9	43,9	17,4
Inapte Au travail	50,9	0,3	39,0	0,5	17,1	0,8	21,8	0,4
Autres situations	12,0	17,3	2,1	1,6	10,4	5,0	9,6	10,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100

***Source: ANED, Report on the employment of disabled people in European countries, Italy, p. 5**

L'enquête *Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari* utilisée par l'Academic Network of European Disability Experts montre bien les écarts existants et les tendances qu'ils estiment liées au vieillissement de la population.

S'agissant de l'embauche prévisionnelle, sur les 74 000 postes prévus en 2010 comme quota, il y avait 48 000 places non couvertes dans le privé et 13 000 dans le public.

Situation professionnelle par rapport au type de handicap* (en pourcentage)

Situation professionnelle	Type de handicap				
	Handicap sensoriel	Handicap moteur	Handicap fonctionnel	Deux handicaps	Trois handicaps
Employé	16,3	5	1,5	1,3	0,5
Demandeur d'emploi	4,3	1,2	0,7	0,2	0,1
Femme au foyer	20,9	26,3	24	17,9	10
À la retraite	41,4	44,5	49,2	42,6	42,5
Inapte au travail	8,1	14,3	14,2	28,4	35,5
Autres situations	8,9	8,7	10,5	9,6	11,4
Total	100	100	100	100	100

*Source: ANED, Report on the employment of disabled people in European countries, Italy, p. 5

Mise en œuvre des politiques liées à l'emploi ciblé dans les agences pour l'emploi par régions (en pourcentages)*

2002, 2003 et 2004

Régions	Non mis en œuvre			Mis en œuvre		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Nord-ouest	33,3	18,9	18,3	63,8	69,4	79,8
Nord-est	14	2,6	10,5	78,1	96,5	87,7
Centre	18,2	2,3	0	77,9	97,7	98,9
Sud et Iles	59,7	34,2	25	40,3	65,8	74,1
Italie	37,9	19,1	16,4	59,2	78,3	82,3

*Source: ANED, Report on the employment of disabled people in European countries, Italy, p. 5

IX. LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT AU BÉNÉFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES ET LEURS CARACTÉRISTIQUES CES DERNIÈRES ANNÉES

24. Les effets de la crise et les remèdes

Plus de 22 000 personnes handicapées ont été embauchées en Italie en 2011 après la grave récession de 2006-2008 (-34 %). Par ailleurs, au cours des années 2010 à 2011, le nombre de travailleurs handicapés a augmenté de 18,5 % par rapport à 2008-2009.

Enfin, pour la première fois en 2009, les contrats de travail à durée indéterminée sont tombés en dessous de 50 % et s'élèvent à 47,5 %.

En 2013, au regard de ces chiffres, le Gouvernement italien a donc fait voter des amendements pour améliorer la législation des politiques du marché du travail.

Les trois domaines d'intérêt sur le travail et l'emploi, comme indiqué dans le programme d'action de deux ans présenté lors de la quatrième Conférence nationale sur le handicap ayant pour but de promouvoir les droits et l'inclusion des personnes handicapées, sont : la disponibilité des données et statistiques, les amendements à la législation et les politiques du marché du travail.

Parmi les modifications législatives, on note des incitations pour les entreprises, le fonds national que le gouvernement a l'intention de soutenir à hauteur d'environ 22 millions € et l'introduction de clauses de responsabilité d'entreprise pour promouvoir l'inclusion des personnes handicapées.

Les promoteurs ont aussi souligné l'importance des normes de base appliquées au niveau national pour atteindre l'équilibre entre le nord et le sud.

Parmi les autres mesures il est prévu d'améliorer le parcours vers l'emploi des personnes handicapées diplômées et des personnes qui ont des spécialisations ainsi que l'introduction dans les entreprises d'un référent handicap ou d'un manager diversité.

25. Les modes d'organisation

Lors de l'enquête terrain réalisée en Italie, il a été décidé de vérifier si, dans les entreprises étudiées, la confusion récurrente entre « maladie » et « handicap » prévalait. Les réponses des managers interrogés ont été positives, puisqu'ils distinguent clairement les situations : pour eux, le handicap relève d'une approche sociale et de la compensation pour pallier le déficit. À leurs yeux, le processus de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées s'inscrit donc dans le cadre des compétences économiques.

En ce qui concerne l'approche sociale, selon nos interlocuteurs, le handicap n'est pas une maladie, car celle-ci est un état en général temporaire où les capacités se trouvent affaiblies. La maladie est un moment particulier de fragilité accrue de la vie d'une personne, de même que, parfois, un handicap évolutif.

Au niveau des concepts, on parlera de diversité, de capacités différentes, de potentialités qu'il faut orienter ou organiser de manière appropriée. La maladie est un dysfonctionnement alors que le handicap de naissance ou acquis, dès lors qu'il est stabilisé, n'altère pas le fonctionnement, mais peut receler des « capacités » multiples.

Certains salariés handicapés atteignent même l'excellence dans leur travail quand on les a orientés de manière appropriée et qu'on a su les managers. C'est le cas, par exemple, de certaines personnes autistes qui sont capables de réaliser des travaux complexes.

La bonne intégration dépendra toujours de ce que le manager exigera du collaborateur handicapé et de la position qu'il lui attribuera. Bien gérer une différence ne repose pas sur l'application de règles, mais sur l'approche managériale, sur les stratégies d'organisation appliquées par les entreprises. C'est en sachant apprécier les compétences que les personnes handicapées apportent à la société, chacune à la mesure de ses capacités, qu'une politique d'inclusion atteindra un résultat positif.

Les managers italiens reconnaissent leur part de responsabilité en la matière et que les réussites ou les échecs des personnes dites « valides » ou des personnes handicapées qu'ils évaluent dépendent de leurs compétences ou de leurs défaillances de recruteur. Leur incapacité à identifier les capacités des collaborateurs ou futurs collaborateurs devient alors un handicap, celui du management.

Les entreprises que nous avons étudiées affirment qu'il ne s'agit pas, d'après elles, de se plier uniquement aux dispositions légales relatives à l'emploi des personnes handicapées, mais qu'il faut développer une politique très volontariste. C'est pourquoi certaines d'entre elles participent à des campagnes spécifiques (telles que *Diversita lavoro*).

Une entreprise aujourd'hui est souvent une société de services. Elle a l'obligation d'être la meilleure dans beaucoup de domaines et sa richesse procède de la diversité des compétences et des capacités potentielles de ses employés. La diversité permet souvent d'avoir, au sein d'une organisation productive, des compétences complémentaires.

« Nous sommes 2 000 personnes et nous sommes une société de services qui se trouve dans une période de changements permanents. Étant donné que nous ne proposons aucun produit manufacturé, mais des services de financement aux clients, nos salariés sont notre principale richesse et ce sont surtout leurs compétences qui constituent notre capital. J'aimerais le souligner particulièrement. » Extrait de l'entretien avec Ivano Valdesturli, directeur des ressources humaines de la Banque Populaire de Milan.

Le handicap est une situation particulière propre à une personne. Chacun de nous, en un sens, est en situation de handicap. Si, par exemple, on demande une analyse fiscale de l'entreprise à son directeur commercial, il sera en situation de handicap face à ce travail faute des compétences exigées pour le réaliser.

Par ailleurs, grâce aux nouvelles technologies, il devient beaucoup plus aisé d'adapter certains postes de travail. De même, de nouvelles possibilités d'organisation physique du travail suppriment la présence obligatoire au sein de l'entreprise. C'est ainsi que le télétravail permet à quelqu'un d'exercer ses compétences depuis son domicile.

Le handicap procède donc plus des modes d'organisation que des personnes avec handicap.

Lorsque nous avons abordé avec les managers la question du niveau de productivité des personnes handicapées comparée à celle de leurs collègues dit « valides », il nous a été répondu qu'elle dépendait d'abord du système d'organisation du travail et de la gestion des tâches, mais aussi d'un accompagnement continu mené par les encadrants.

Enfin, dans certains cas, les managers s'appuient en interne sur les ressources humaines spécialisées « psychologues, ergonomes, formateurs », pour permettre au personnel handicapé d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

On observe que dans plusieurs entreprises, telles que la BPM ou L'Oréal-Italie, la stratégie est double : elles prennent comme critères de recrutement, à la fois les compétences et la capacité d'évolution, et le fait que la productivité dépendra indissociablement du système d'organisation.

A cet effet, le directeur des ressources humaines de la BPM, affirme, en s'appuyant sur les expériences en cours depuis 1997, que l'important est de bien définir les compétences de chaque personne. Si tel est le cas, quand on étudie la façon de travailler de chacun, aucun élément

rationnel ne prouve qu'il y ait une différence de productivité entre un salarié « handicapé » et un salarié dit « valide ».

26. Une vision dynamique du management

S'agissant des stratégies de management appliquées aux personnes handicapées, les entreprises qui ont fait le choix du management préactif ou proactif confirment qu'elles ne recourent pas à une stratégie différenciée. Elles accordent seulement une attention spécifique aux personnes handicapées. Le modèle de gestion de compétences et les processus de recrutement s'associent pour garantir la réalisation et la réussite des projets en matière d'inclusion professionnelle.

On constate que l'efficacité de ce modèle repose sur une double structure : l'une accueille les collaborateurs en général, l'autre apporte aux services les aides techniques nécessaires à l'inclusion de toutes les personnes, qu'elles présentent ou non un handicap.

Concrètement, le recrutement se déroule de la manière suivante : les candidats sont sélectionnés par les voies ordinaires (entretiens d'embauche, évaluations) ou par l'entremise de cabinets spécialisés. Les critères d'embauche, identiques pour tous, reposent sur l'évaluation des savoir-faire et la valorisation des compétences.

Le reclassement des personnes devenues handicapées lors de leur carrière professionnelle se fonde sur une gestion permettant de recenser toute information transmise par les salariés sans pour autant qu'ils soient tenus de déclarer leur handicap. Il peut donc arriver que l'entreprise ignore qu'une personne est handicapée, notamment lorsque la déficience n'est pas visible. Lorsque le handicap est connu suite à la déclaration volontaire du salarié, un échange s'engage entre la DRH et la personne pour définir et planifier le projet de reclassement.

Il semble qu'en Italie, le rôle du psychologue du travail responsable du service d'accueil et de soutien général de l'entreprise soit prédominant. En revanche, le médecin du travail, qui est en fait un médecin de ville, n'est que simple conseil, car la décision finale est prise surtout en fonction des compétences du candidat.

Il existe aussi des possibilités de transaction de tâches entre postes, pour permettre à la personne handicapée d'occuper un poste complet. La transaction de tâches consiste en une permutation de travaux au sein de l'entreprise, mais aussi, par exemple, en la création de postes à temps partiel. On note cependant que ces aménagements se font en fonction du type de poste et pas nécessairement en fonction du handicap.

Ainsi, un centre d'appel présente des caractéristiques de travail qui peuvent permettre une certaine flexibilité répondant aux besoins de ceux qui y sont employés, notamment en matière d'horaires. Cette flexibilité ne répond pas aux seuls besoins des personnes handicapées soumis, par exemple, à des séances de rééducation ou éprouvant, une fatigabilité, mais aussi à ceux de tout salarié qui pour des raisons familiales ne peut travailler qu'à mi-temps, ou à ceux d'étudiants suivant des cours de formation. Toutes ces variantes de flexibilité sont décidées en fonction des besoins de la personne et non pas de son statut.

L'organisation dynamique des postes qui requiert une évolution régulière des tâches et des compétences nous semble aussi révélatrice de la façon de gérer les carrières et la promotion des salariés.

Les entreprises que nous avons étudiées et qui ont adopté une approche prospective du travail ont mis en place un type d'organisation particulier à même d'anticiper les évolutions normatives et, en parallèle, de faire évoluer en interne les compétences. C'est d'ailleurs dans ces entreprises qu'on trouve des personnes handicapées à des postes de management impliquant des responsabilités souvent importantes.

Cette forme de gestion des compétences attentive à l'évolution des métiers s'accompagne de formation continue dont les salariés handicapés bénéficient régulièrement, à charge pour le service responsable de la formation continue de prendre les mesures nécessaires pour assurer l'accessibilité des salles et adapter les matériels et supports pédagogiques.

Ainsi, toute entreprise soucieuse de maintenir une croissance économique dans les années à venir devra mettre l'accent sur la formation continue, car sans un investissement significatif dans cet outil en interne, l'avenir risque de s'avérer périlleux. C'est, en effet, la condition nécessaire à l'acquisition d'expérience, à l'amélioration du rendement et au développement des carrières.

On ne peut donc que regretter que les structures de formation professionnelle et universitaires ouvertes aux jeunes et aux adultes handicapés restent encore éloignées des préoccupations des entreprises, notamment en matière de formation continue et de mutation économique.

Dans la formation académique, dans l'Italie d'aujourd'hui, subsiste un problème de crédibilité. Les jeunes Italiens considèrent comme peu satisfaisant le parcours de formation universitaire, en particulier lorsqu'on les interroge sur leur employabilité et leur adaptation aux besoins de l'entreprise.

Le réseau universitaire et l'entreprise n'ont pas organisé d'échange et de coopération. Il existe, certes, des périodes de stages pratiques, mais sans cohérence ciblée avec l'évolution des compétences nécessaires à l'entreprise. Peut-être est-ce ce qui explique le fort taux d'abandon des études universitaires. Cette situation est d'autant plus préoccupante que l'Italie pratique un niveau d'inclusion scolaire en milieu ordinaire d'enfants et adolescents handicapés très élevé et ce depuis les années 70. Il serait, en effet, paradoxal que cette volonté d'inclusion soit altérée par les faibles possibilités de trouver un emploi qualifié.

De nombreuses personnes handicapées diplômées de l'enseignement post baccalauréat et qui souhaiteraient travailler, en sont empêchées faute d'avoir acquis une formation correspondant au besoin des entreprises.

Sans doute est-ce pour pallier à cet état de fait que les bonnes pratiques remarquées chez certaines entreprises telles que la BPM, L'Oréal ou Adecco, vont bien au-delà de ce que la loi exige d'elles. D'ailleurs, le député Franco Deriu soulignait en 2013 que, « même si l'embauche de personnes handicapées a subi une chute, nous pouvons dire que le taux d'emploi des personnes handicapées - 36 %- est encore solide. Il convient de noter, toutefois, que les entreprises de moins de 15 salariés qui ne sont pas soumises à l'embauche obligatoire de personnes handicapées couvrent environ 10 % des embauches annuelles ». C'est l'une des questions qui, selon ce député, devraient être étudiées par qui veut comprendre la réalité, au-delà des exigences de la loi.

Comme l'a signalé Cristina Scialino, directrice des ressources humaines pour l'Italie du groupe L'Oréal, de très grands progrès ont été faits en Italie au cours des dernières années concernant le handicap, mais bien des choses doivent être améliorées : « Nous devons sensibiliser les employés et les gestionnaires d'entreprises, car il arrive encore que des personnes handicapées cachent leur état aux employeurs et aux collègues, de peur d'être victimes de discrimination ».

CONCLUSIONS

L'emploi des personnes handicapées reste peu ou prou une préoccupation majeure dans les trois pays étudiés. Selon les approches politiques, sociales ou économiques, les actions menées y sont en phase avec les stratégies des entreprises ou en marge de celles-ci.

Les politiques qui s'appuient sur une législation coercitive ont tendance à ignorer le volet économique. Pourtant celui-ci constitue l'élément essentiel des réponses à la problématique d'inclusion des personnes handicapées. Ainsi, les pays qui ont adopté le système des quotas organisent la formation professionnelle des personnes en situation de handicap dans des institutions spécialisées, isolées du secteur de formation du milieu ordinaire. Ces dispositifs spécialisés mènent à un choix de métiers extrêmement limités et souvent obsolètes. Il y a là un paradoxe : puisqu'une politique de quotas vise à proposer un grand nombre de personnes qualifiées dont les compétences devraient être en adéquation avec les besoins des entreprises.

A contrario, l'approche politique libérale, fondée sur le droit commun, semble s'inscrire dans un cadre réglementaire optimal. Sa relative réussite est étroitement liée aux actions volontaristes qui proviennent des entreprises.

Pour préparer les personnes au marché du travail, ces dernières incitent le plus possible les dispositifs ordinaires à s'ouvrir aux personnes présentant un handicap. Force est de constater qu'il y a une vraie cohérence dans cette démarche. Le fait d'inscrire les actions dans le cadre de droit commun permet une continuité à moyen et long terme. De ce fait, les chercheurs pourront concevoir des modèles de comparaison entre les parcours des personnes avec et sans handicap.

La recommandation qui s'impose aux pouvoirs publics est la suivante : mettre en place de leur côté une politique dynamique, c'est-à-dire vivante et inventive ; inclure un mécanisme d'évaluation du type Delphi, reposant sur un groupe d'experts indépendants qui étudieraient tous les trois ans les forces et les faiblesses, afin, si nécessaire, de réorienter les actions et de les faire converger.

En ce qui concerne les entreprises des trois pays étudiés, chacune avec sa propre culture différente, on observe une réelle inventivité, tant sur le management que sur les domaines peu familiarisés avec le handicap, comme le marketing et l'innovation.

Lors de notre enquête de terrain, tous les représentants des entreprises, à quelques exceptions près, ont souligné qu'il était urgent d'investir dans les programmes de formation professionnelle pour les personnes handicapées.

D'après eux, le problème fondamental a, en effet, pour origine la faible culture générale d'une grande partie des personnes handicapées et leur manque de qualification professionnelle.

La plupart des acteurs (représentants d'entreprise, experts, personnes handicapées), nous ont confirmé que, quel que soit le niveau du poste occupé – ouvrier, technicien, ingénieur – c'était le capital des connaissances et des compétences qui déterminait la qualité de l'inclusion professionnelle.

Les recommandations proposées à l'issue de cette étude sont donc les suivantes :

- il ne faut pas s'engager du bout des lèvres en matière d'embauche de personnes avec handicap, mais se donner les moyens de réussir notamment au niveau du staff, des fonds et des ressources de soutien ;

- il faut créer une structure centralisée de ressources qui permette de mieux diffuser l'information et de développer les programmes. Il est important de consulter les managers et les équipes sur les meilleurs moyens d'inclusion sur le lieu de travail ;
- les cadres supérieurs doivent souligner l'intérêt d'une politique d'inclusion ;
- il faut assigner des cadres à des initiatives portant sur la diversité et faire connaître les résultats obtenus ;
- il faut que les initiatives visant à promouvoir la diversité soient en cohérence avec les stratégies de la société ;
- il faut adopter une approche positive afin de montrer pourquoi il est important pour l'entreprise d'embaucher des personnes handicapées et en quoi celles-ci permettent de résoudre des problèmes spécifiques sur le terrain ;
- il faut faire le lien entre l'embauche des personnes handicapées et l'attention portée aux clients en montrant que l'entreprise peut profiter des enseignements apportés par certains employés pour mieux développer ses stratégies en direction des clients handicapés ;
- il faut chercher pro activement à repérer puis recruter des personnes handicapées avant leur entrée sur le marché de travail en proposant des stages ou des parrainages qui permettent de repérer leurs talents ;
- il faut former les recruteurs à la meilleure façon de mener un entretien avec une personne handicapée ;
- il faut créer un budget centralisé pour financer les aménagements ergonomiques ;
- il faut instaurer une accessibilité totale pour les collaborateurs et pour les clients ;
- il faut mettre en œuvre tous les moyens possibles de communication sur l'importance d'embaucher des personnes handicapées ;
- il faut, autant que faire se peut, chercher à avoir comme fournisseurs des sociétés gérées par des personnes handicapées.

SOURCES

Pour les États-Unis :

- ALLEN, Jeffrey, *Successful Job Search Strategies for the Disabled*, Ed. John Wiley, New York, 1994
- ANDREOSATOS et LAY-FLURRY, présentation ppt: Disability focused Employee Resource Groups: Strategies and Best Practices, April 2012
- LEWIS, Randy, *No Greatness without Goodness*, Ed. Lion Hudson, Oxford, 2014
- Microsoft, *Citizenship report 2012*
- Annual Disability Statistics Compendium 2013, NIDRR
- National Governor's Association, *A better bottom line: employing people with disabilities*, 2012.2013
- The State University of New Jersey, *An overview of U. S. Corporate Practices in the Employment of People with Disabilities*, N. J, 2008
- Oregon Council on Developmental Disabilities, *Oregon Perspectives*, n° 6, été, 2009
- US Department of Labor office of disability employment: dol.gov/odep
- Disability.gov: disability.gov
- Bureau of Labor statistics: bls.gov/news.release/disabl.nr0.htm
- US Census Bureau: census.gov/people/disabilityemptab/data/
- Cornell University disability statistics: disabilitystatistics.org

Des entretiens personnalisés avec des entrepreneurs, des associations et des personnes handicapées.

Entreprises étudiées : Microsoft et Sun Trust Bank

Pour le Royaume-Uni :

- BRANDFIELD, F. et al., *Common Barriers and Their Removal: Report of Research into Barriers to Employment and Training Faced by Disabled People and their Employers and Training Providers*, Manchester, Breakthrough UK Ltd, 2000
- National Audit Office, (Department for work and pensions) *Gaining and retaining a job: the Department for work and Pensions' support for disabled people*, Londres, 2005
- Disability facts and figures: gov.uk/government/statistics/disability-facts-and-figures
- Office for disabilities issues: gov.uk/government/organisations/office-for-disability-issues
- Office for national statistics: ons.gov.uk/ons/rel/lmac/people-with-disabilities-in-the-labour-market/2011/rpt-people-with-disabilities-in-the-labour-market.html
- UK work and disability: poverty.org.uk/45/index.shtml
- ANED: disability-europe.net
- Papworth Trust: papworth.org.uk

Des entretiens personnalisés avec des entrepreneurs, des associations et des personnes handicapées.

Entreprises étudiées : Microlink PC et BBC broadcast

Pour l'Italie

- ANED : disability-europe.net
- DPL Modena : dplmodena.it
- Cliclavoro : cliclavoro.gov.it
- INPS (incentivi all'assunzione) : inps.it
- Emilia Romagna Lavoro : formazionelavoro.regione.emilia-romagna.it
- Disabilità in cifre : disabilitaincifre.it
- Istituto Nazionale di Statistica : istat.it
- Welfare : welfare.it
- Parlement italien : parlamento.it
- Association Superando : superando.it
- Banca Popolare di Milano, Bilancio Sociale 2013, Ed. GPM, Milan, 2013

Des entretiens personnalisés avec des entrepreneurs, des associations et des personnes handicapées.

Entreprises étudiées : Banca Popolare di Milano et L'Oréal Italie