



# Travail Handicap ENTREPRISES 2025

---

LES POLITIQUES DES ENTREPRISES

EN FAVEUR DES PERSONNES  
HANDICAPÉES.

ENQUÊTE QUALITATIVE

JUILLET 2014

---

Étude prospective à l'initiative de la Société Générale et de l'ADAPT

Réalisé avec : Aéroports de Paris / Agefiph / BPCE / Malakoff Médéric / Orange / SAGE / SNCF

Pilotée par le GERPA (Groupe ressources prospective) avec les Jardins de la Cité et Handirect

Conseiller scientifique : Philippe Durance, Professeur titulaire de la Chaire de prospective et développement durable, Conservatoire national des arts et métiers.

## SOMMAIRE :

<b>Sommaire :</b>	<b>2</b>
<b>cadre général de l'enquête qualitative : politiques des entreprises en faveur des personnes handicapées.</b>	<b>3</b>
<b>A- LA POLITIQUE EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES – CONTEXTE ACTUEL</b>	<b>4</b>
La préoccupation des entreprises en faveur des personnes handicapées.	4
Les principaux axes de la politique handicap des entreprises	5
Qualification de la population actuelle des personnes handicapées au sein des entreprises.	6
Les principales difficultés rencontrées, les principales réussites relatives aux politiques en faveur des personnes handicapées au sein de l'entreprise	7
<b>B- LES DOMAINES D'ACTION DE LA POLITIQUE EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES</b>	<b>9</b>
Les politiques de sensibilisation et leurs principales caractéristiques ces dernières années.	9
Le recrutement des personnes handicapées et ses principales caractéristiques ces dernières années	10
Les actions d'accompagnement au bénéfice des personnes handicapées et leurs caractéristiques ces dernières années	12
Le maintien dans l'emploi des personnes handicapées et ses caractéristiques ces dernières années	12
La formation au bénéfice des personnes handicapées et ses caractéristiques ces dernières années	13
L'intérim, les personnels mis à disposition et autres ESAT hors les murs, la sous-traitance et les politiques d'achat au secteur protégé ou adapté	14
Pilotage et animation politique en faveur des personnes handicapées au sein des entreprises (pour les plus grandes entreprises)	15
Le point de vue des acteurs sur ces politiques en faveur des personnes handicapées au sein des entreprises : les managers, la direction générale, les collègues, les RH, les syndicats,...	16
<b>ANNEXE</b>	<b>17</b>
QUESTIONNAIRE : LES POLITIQUES DES ENTREPRISES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES – ENQUÊTE JUILLET 2014	17

## **CADRE GÉNÉRAL DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE : POLITIQUES DES ENTREPRISES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES.**

L'objet de l'enquête qualitative initiée avec l'appui des membres du groupe de travail est de retracer les principales caractéristiques des politiques d'emploi des personnes handicapées au sein des entreprises et leurs évolutions récentes.

Le questionnaire doit rendre compte de façon complète de la réalité des politiques en faveur des personnes handicapées et de leurs dynamiques générales. Les réponses au questionnaire ont été faites de façon individuelle ou collective en s'appuyant sur l'expertise partagée des équipes.

La construction du questionnaire s'articule dans une première partie autour des politiques globales en faveur du handicap : la préoccupation générale, les accords d'entreprise, la qualification des populations de travailleurs handicapés, les principales difficultés et réussites rencontrées.

Dans un deuxième temps, le questionnaire aborde de façon plus précise le contenu des actions engagées : la sensibilisation, le recrutement, l'accompagnement et la compensation, le maintien dans l'emploi, la formation, l'intérim – les personnels mis à disposition – la sous-traitance et le secteur adapté et protégé, le pilotage et l'animation des politiques, et enfin, le point de vue des acteurs sur ces politiques.

Les personnes interrogées ont également pu faire part d'observations personnelles dans un espace ouvert à des commentaires complémentaires.

14 entreprises ont répondu de façon détaillée au questionnaire (questionnaire en annexe).

Les fonctions des personnes interrogées sont diverses, parmi lesquelles : RRH, directions RSE-Diversité, chargés de mission handicap et chefs de projet handicap, chefs de projet accessibilité-recrutement-diversité, responsables de l'insertion professionnelle et de la diversité, responsables des achats, directions du développement social et responsables développement durable, référents handicap, assistantes sociales du travail.

Les entreprises interrogées sont présentes sur une grande variété de secteurs d'activité : télécommunication, banque-assurance, services aux entreprises, édition de logiciels, agro-alimentaire, infrastructure et transport, groupe mutualiste et branches professionnelles. Ces groupes, français ou internationaux, comptent des effectifs allant de 2 000 à plusieurs centaines de milliers de salariés.

## A- LA POLITIQUE EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES – CONTEXTE ACTUEL

### LA PRÉOCCUPATION DES ENTREPRISES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES.

« Caractériser la préoccupation en faveur des personnes handicapées au sein de votre groupe – entreprise ». Vous pourrez préciser si elle est plus ou moins récente, portée par la culture de votre entreprise, par la direction générale,...

#### La sensibilité des entreprises à la question du handicap.

Les réponses apportées démontrent que la préoccupation des entreprises en faveur des personnes handicapées dépend de plusieurs facteurs. La taille, l'objet social et le secteur d'activité, la gouvernance ainsi que l'histoire et les valeurs portées par l'entreprise orientent le souci et la sensibilité de l'organisation envers les personnes handicapées.

Les motivations sont toutefois très variables. Pour plus de la moitié des personnes interrogées, la préoccupation de l'entreprise en faveur des personnes handicapées est portée par la culture et les valeurs de l'organisation, ses engagements sociétaux et son implication dans une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Viennent ensuite des considérations plus réglementaires et financières liées à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH).

Mais quelle que soit l'origine de cette préoccupation, il n'existe pas de corrélation entre ces approches et l'efficacité ou l'envergure des politiques engagées. Quelques témoignages, peu nombreux mais très significatifs, expriment l'importance de l'implication et de l'engagement des directions générales et du top management pour le succès du déploiement d'une politique en faveur du handicap.

Des facteurs sont susceptibles de porter naturellement les entreprises à une plus grande sensibilité en faveur du handicap.

- D'une part, la proximité et le contact direct avec une clientèle diverse incitent des entreprises à vouloir « ressembler » à leur public cible. Cette dimension est amplifiée lorsque l'entreprise engage une promesse d'exemplarité. Elle doit alors rester en cohérence avec le message adressé au grand public.
- D'autre part, les entreprises publiques, issues du service public ou ayant un objet social d'intérêt général au cœur des préoccupations de la cité, ont une légitimité et une inclinaison naturelle à se préoccuper des personnes handicapées. Elles ont d'ailleurs une ancienneté (de plus de vingt ans pour quelques-unes) et une expérience des politiques RH en faveur des personnes handicapées qui font souvent référence.

La difficulté principale évoquée par quelques acteurs, à généraliser une préoccupation partagée sur la question du handicap vient de la structure des entreprises. L'effet « filiale », ou la multiplicité du nombre d'établissements limite la mobilisation des entreprises dans leur politique (mobilisation des managers, établissement de process de recrutement, sensibilisation et formation,...).

### Le développement des accords d'entreprise.

La quasi-totalité des entreprises interrogées ayant signé des accords d'entreprise l'ont fait à partir de 2005. Cinq entreprises n'ont pas signé d'accords mais des conventions avec l'Agefiph. Seule une entreprise n'a entrepris aucune de ces démarches. Les entreprises n'ayant pas signé d'accord justifient leur position par la complexité des processus, par leur secteur d'activité favorisant une intégration naturelle de travailleurs handicapés (restauration par exemple) ou par des difficultés liées à la structure de l'entreprise (filiales notamment).

Quelques entreprises revendiquent une réelle antériorité dans leur politique en faveur du handicap depuis parfois plus de 20 ans.

## LES PRINCIPAUX AXES DE LA POLITIQUE HANDICAP DES ENTREPRISES

« Résumer en quelques mots les principaux axes de la politique handicap de votre entreprise ces dernières années. (Selon votre accord si vous en signez un, mais aussi en fonction de la réalité des pratiques) »

### De nouvelles priorités orientées vers le maintien dans l'emploi.

Les premiers accords avaient, dans leur majorité, accordé une large place à la communication et à la sensibilisation des parties prenantes aux problématiques du handicap (manager, RH, salariés,...). Ces politiques sont considérées comme ayant globalement atteint leurs objectifs, notamment autour de la question des préjugés et de la connaissance du handicap et des enjeux. Il est à noter que la prolongation de cette politique de sensibilisation se fait de façon plus ciblée, tant pour le contenu (sensibilisation à des handicaps précis - déficience mentale par exemple) que pour les bénéficiaires (sensibilisation spécifique des managers, des RH ou des organisations syndicales, représentants du personnel par exemple).

Dans leur immense majorité, les accords signés depuis 2010 ont recentré les priorités des politiques du handicap sur le recrutement et **surtout sur le maintien dans l'emploi** qui est, pour l'essentiel des entreprises interrogées, la préoccupation principale.

Cette priorité nouvelle est le fruit de plusieurs constats :

- Les entreprises connaissent de réelles difficultés de recrutement et de *sourcing* et la conjoncture de crise est peu propice au recrutement externe. Dans ce contexte elles choisissent naturellement de se concentrer sur le maintien dans l'emploi et sur l'incitation à la déclaration du handicap pour remplir leur objectif d'OETH.
- Le maintien dans l'emploi répond aussi à la préoccupation du vieillissement des populations handicapées, une réalité à laquelle les entreprises doivent faire face.
- Enfin, l'intensité des actions engagées en faveur de la reconnaissance et de la déclaration du handicap fait croître les populations bénéficiaires d'une politique de maintien dans l'emploi.

La formation, l'insertion professionnelle, l'alternance et le recours au secteur adapté et protégé (SAP) peuvent apparaître comme des sujets à développer mais ne constituent presque jamais des axes prioritaires des politiques de handicap.

### Une grande diversité dans les accords d'entreprise.

Les accords d'entreprise révèlent des politiques très différenciées notamment dans la diversité des actions engagées. Certains accords fixent peu d'objectifs et se concentrent sur quelques points prioritaires (recrutement, maintien dans l'emploi) quand d'autres sont beaucoup plus exhaustifs, abordant de nombreuses thématiques comme l'alternance, les dispositifs de formation, les échanges avec le monde éducatif, l'accompagnement, l'aménagement des fins de carrière, l'autodiagnostic d'accessibilité et parfois quelques originalités comme l'accompagnement des parents ayant un enfant en situation de handicap.

## **QUALIFICATION DE LA POPULATION ACTUELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES AU SEIN DES ENTREPRISES.**

« Qualifier la population actuelle des personnes handicapées au sein de votre entreprise selon différents critères ». Vous pourrez préciser les métiers exercés, le niveau de qualification, les types de handicap, l'âge, leur origine (maintien dans l'emploi, recrutement,...), la durée moyenne et les écarts de leur présence au sein de l'entreprise. Indiquez si possible vos prévisions pour les deux ou trois années à venir d'évolution de cette population.

Il existe peu de cartographie précise du handicap au sein des organisations. Le motif généralement avancé est de ne pas être exclu.

Les populations de travailleurs handicapés sont souvent qualifiées d'équilibrées et de diversifiées, même si cette affirmation reste rarement justifiée. L'affectation et le profil des personnes handicapées restent fortement corrélés à la nature des activités (activités physiques, exigences d'implication personnelle et temps de travail, contacts avec la clientèle) et à l'accessibilité des locaux.

La déficience intellectuelle, le handicap psychique et mental sont toutefois les catégories de handicaps les moins représentées et les acteurs soulignent l'effort de pédagogie et de sensibilisation à mener sur ces types de handicap.

### **Des populations vieillissantes et généralement peu qualifiées.**

Le faible taux d'encadrants handicapés, la faiblesse des qualifications, l'ancienneté dans l'entreprise, le genre majoritairement masculin et le vieillissement de la pyramide des âges sont des éléments communs aux populations de travailleurs handicapés dans les entreprises interrogées.

Le phénomène du vieillissement est amplifié par les programmes d'incitation à la déclaration du handicap et au recrutement de travailleurs en reconversion (reconversion par le rachat de filiales, reconversion du secteur industriel vers le tertiaire, reconversion de travailleurs licenciés pour inaptitude). Certaines typologies de handicap sont surreprésentées par le fait de ces reconversions comme les troubles musculo-squelettiques (TMS) dans le bâtiment par exemple.

Le vieillissement des travailleurs handicapés est également corrélé à l'ancienneté dans l'entreprise, elle-même accentuée par le faible taux de renouvellement et les difficultés de *sourcing* pour le recrutement.

Le problème de la qualification est presque systématiquement soulevé à la fois pour ce qui concerne la difficulté à recruter du personnel qualifié ou l'inadaptation de la qualification aux besoins de l'entreprise.

### **Des profils de handicap très variables selon les entreprises et les secteurs d'activité.**

La diversité des handicaps et leur typologie sont extrêmement variables d'une entreprise à l'autre. Si l'affectation et l'emploi des personnes handicapées tendent aujourd'hui à répondre davantage aux compétences qu'à la nature du handicap, le secteur d'activité et la spécificité des métiers restent des considérations importantes dans les processus de recrutement.

Ainsi, certaines entreprises privilégieront des embauches sur des fonctions support, des postes sédentaires dont la gestion du temps et de l'espace de travail apparaissent plus aisés. Ce choix est notamment celui d'entreprises portant un haut niveau d'exigence de productivité et dont la culture interne entretient des niveaux d'implication élevés (des horaires lourds, des exigences de performance individuelle élevées).

D'autres typologies d'entreprises privilégient des fonctions de production (accueil, entretien) avec la limite que représente le besoin d'accompagnement des travailleurs handicapés, surtout au sein de filiales ou de franchises dont le périmètre s'apparente à celui d'une PME.

De façon assez logique, les entreprises ayant la plus grande ancienneté dans leur politique du handicap ont une vision plus précise des types de handicap présents en interne qui sont également plus divers. Certaines entreprises dans cette situation revendiquent la présence équilibrée des 6 typologies de handicaps au sein de leurs effectifs. Elles réussissent davantage à assurer une répartition des personnes handicapées dans les différentes fonctions de l'entreprise (employés, agents de maîtrise et encadrement)

## **LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES, LES PRINCIPALES REUSSITES RELATIVES AUX POLITIQUES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

« Résumer en quelques mots les principales difficultés rencontrées, les principales réussites relatives aux politiques en faveur des personnes handicapées au sein de votre entreprise, en précisant leur nature et leur ampleur ».

Il apparaît des progrès notables réalisés par les entreprises interrogées concernant les objectifs liés à l'OETH. Ces progrès sont généralement le fait de recrutements directs ou d'une forte incitation à la déclaration du handicap.

Les entreprises peuvent opter pour des programmes spécifiques, pour la formalisation de conventions ou d'accords d'entreprise. Il est à noter que le succès des politiques engagées (atteinte des objectifs OETH, recrutement, maintien dans l'emploi, etc.) ne dépend pas nécessairement de la signature d'un accord.

Pour les entreprises dotées d'un vaste réseau (notamment de filiales ou de franchises avec une autonomie de gestion), l'établissement de conventions et d'accords peut être rendu complexe. Dans ce cas, les programmes spécifiques et les initiatives locales sont privilégiés pour conduire la politique en faveur des personnes handicapées.

### **Pérenniser les actions en faveur des personnes handicapées.**

Avec ou sans accord d'entreprise, l'enjeu majoritairement exprimé est de maintenir une dynamique pérenne. L'efficacité du maintien d'un quota (OETH) comme élément moteur de cette dynamique est d'ailleurs parfois remis en question. Certaines interventions soulignent que la pérennité de l'action dans le temps peut se heurter aux limites budgétaires et aux moyens humains consacrés à la politique du handicap (mission handicap, référent RH, contraintes administratives, implication des managers,...).

Le risque d'essoufflement est régulièrement soulevé par les personnes interrogées.

La productivité individuelle des travailleurs handicapés et la corrélation entre performances et politique du handicap restent un sujet de préoccupation qui s'exprime notamment dans la difficulté de l'évaluation de cette performance.

### **La réussite des missions handicap**

Malgré des moyens financiers et humains limités (la plupart des missions handicap comptent un seul équivalent temps plein (EQTP)), les structures mises en place dans l'entreprise pour mener une politique en faveur des personnes handicapées est globalement jugée positivement par les acteurs (managers, salariés, RH, organisations syndicales, etc.), tant sur les résultats obtenus que sur la qualité des initiatives entreprises (que l'on peut mesurer à la mobilisation sur les évènements proposés).

### **Une sensibilisation réussie**

Au regard des actions passées, les entreprises interrogées considèrent que la sensibilisation et la communication ont produit leurs effets. Cela concerne la lutte contre les stéréotypes, l'implication des acteurs et surtout la progression des déclarations de situation de handicap.

Le fait que cette dimension ne soit aujourd'hui plus prioritaire est l'expression de la réussite de ces politiques davantage que l'expression d'un revirement stratégique.

Si cette stratégie a globalement, et pour la plupart des répondants, atteint ses objectifs, des difficultés sont soulevées concernant la méconnaissance de certains types de handicap (notamment psychiques). La lutte dans la durée contre les stéréotypes et l'implication pérenne des managers restent d'actualité.

### **Une difficulté commune : le recrutement et le *sourcing* avec la qualification comme obstacle principal.**

La principale difficulté, tous secteurs confondus et pour l'immense majorité des entreprises interrogées, réside dans le recrutement et le *sourcing*, difficulté accrue pour la recherche de personnels qualifiés. Il est souligné que le déficit de recrutement porte autant sur le nombre que sur la qualité des profils de compétences recherchés.

Ce déficit peut être renforcé par un turn-over assez important durant l'intégration des travailleurs handicapés, phénomène amplifié lorsque les exigences d'horaires et de performance sont élevées, ainsi que par une dimension « d'autocensure » des candidats potentiels.

La réponse des entreprises à cette difficulté se situe dans le développement des partenariats (pôle emploi, cap emploi, tissu associatif) et dans la définition de nouveaux process de recrutement innovants (formation pré-embauche, e-learning).

Certaines réussites sont à souligner pour le recrutement dans le cadre de coopérations renforcées avec l'enseignement supérieur et les grandes écoles. Quelques entreprises témoignent de l'effort engagé pour mieux faire connaître les besoins et les spécificités des métiers proposés auprès des partenaires de l'emploi et du secteur adapté et protégé. Ces entreprises, du secteur de la restauration ou du service, interprètent leurs difficultés de recrutement à la méconnaissance des populations handicapées de possibilités qui peuvent leur être offertes.

### **Des relations perfectibles avec le secteur adapté et protégé.**

L'amélioration des relations avec le secteur adapté et protégé, (en général non prioritaire dans les politiques des entreprises en faveur des personnes handicapées) pourrait répondre en partie aux difficultés de recrutement et apporterait par ailleurs des solutions aux difficultés posées par la législation sur le temps partiel.

Des efforts sont à engager pour améliorer ces relations et pour davantage faire connaître les compétences des entreprises du SAP, développer la sous-traitance etc. Du côté de l'entreprise, une stratégie plus affirmée pour une politique RSE des achats (présentée comme un facteur clef de succès) serait de nature à lever certains freins avec le secteur protégé.

## **B- LES DOMAINES D'ACTION DE LA POLITIQUE EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES**

### **LES POLITIQUES DE SENSIBILISATION ET LEURS PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES CES DERNIÈRES ANNÉES.**

#### **La prolongation des politiques de sensibilisation.**

Les politiques de sensibilisation ont été la priorité des premiers programmes entrepris en faveur des personnes handicapées par la majorité des entreprises concernées. Elles se prolongent aujourd'hui plus spécifiquement à destination de publics ciblés comme les managers, les services achats, les partenaires sociaux, les RH. L'enjeu est d'assurer la pérennité de l'effort engagé, de rappeler les fondamentaux de cette politique au regard du renouvellement des équipes et de réactualiser les enjeux.

L'appropriation par les salariés des enjeux du handicap peut être interprétée par les situations de plus en plus nombreuses où ils sont confrontés à cette problématique (contexte familial, relations professionnelles). Le vieillissement de la population de travailleurs handicapés, l'évolution des maladies invalidantes, la multiplication des situations de handicap contribuent à solidifier la prise de conscience.

C'est aussi dans cet environnement que la plupart des entreprises ont engagé un ambitieux programme de sensibilisation à la déclaration et à la reconnaissance du handicap. Ces programmes passent par un renforcement des relations avec la médecine du travail et par des campagnes d'information à destination des salariés et de leurs familles.

#### **Des sensibilisations plus ludiques favorisant la mise en situation**

Les personnes interrogées insistent régulièrement sur la force de l'action, moteur d'apprentissage, pour transformer positivement la sensibilisation davantage que par le biais de programmes institutionnels.

Ainsi, l'orientation actuelle de ces politiques porte sur des programmes « ludo-pédagogiques », sur un mode « convivial et ludique » pour mettre les acteurs en situation, davantage que sur des politiques de sensibilisation formatées et institutionnelles, les approches « *top down* » ayant pour certains montré leurs limites.

### **Des sensibilisations plus thématiques que globales.**

Le choix de plusieurs entreprises est de soutenir ces programmes de sensibilisation opérationnels par des évènementiels réguliers et thématiques (1 à 2 fois par an sur des handicaps ciblés).

Cet effort a notamment pour but d'éviter un effet de dispersion et d'approfondir les questions traitées. Ainsi, certains types de handicap font l'objet de traitements spécifiques, à l'occasion notamment de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées. Le handicap psychique, les maladies invalidantes (le cancer notamment) émergent dans le champ des campagnes de sensibilisation ciblées.

Une nouvelle cible originale de communication émerge au sein de quelques structures : la sensibilisation à destination de l'entourage des personnes handicapées. Ces actions sont notamment le fruit de réflexions sur les nouvelles frontières entre vie professionnelle et vie privée et sur l'importance d'une sensibilisation du milieu familial dès lors que celui-ci a une forte influence sur la personne en situation de handicap.

Parmi ces programmes, on peut relever une campagne « d'aide aux aidants » ou une communication à destination des enfants des salariés sur la thématique « je peux avoir un handicap et travailler ».

### **Internet et intranet, des solutions au manque de moyens financiers et humains.**

La sensibilisation au sujet du handicap peut être parfois considérée comme chronophage, couteuse et difficilement déployable au sein du réseau. Certaines entreprises préfèrent agir par le biais d'internet et du *e-learning*. Le canal d'intranet rencontre quelques succès lorsque la dimension ludique est privilégiée (une expérience de Quizz a notamment rencontré un vif succès de participation). C'est également grâce aux relais de proximité (réseau, référents) que la sensibilisation est relayée.

## **LE RECRUTEMENT DES PERSONNES HANDICAPÉES ET SES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES CES DERNIÈRES ANNÉES**

### **Des difficultés croissantes pour recruter.**

Le recrutement de travailleurs handicapés est un véritable sujet de difficulté pour la quasi-totalité des entreprises.

Les principaux obstacles généralement exprimés portent sur la conjoncture et sur le *sourcing*. Le contexte économique est peu favorable au recrutement : une entreprise interrogée témoigne de l'incapacité à dégager une visibilité de recrutement, même sur le court terme. A

quelques rares exceptions près, les entreprises n'ont pas de prévision précise sur leur programme de recrutement. Ce manque de visibilité est une source de difficultés dans la définition d'accords d'entreprise et dans les relations avec les partenaires comme les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRRECTE). L'intérim et parfois la mise à disposition Hors les murs peuvent être considérés comme étant des viviers potentiels de candidatures. Toutefois les difficultés liées aux relations avec ce secteur limitent (réactivité, réponse aux besoins) le volume de recrutements qui pourraient en être issus.

Certains témoignages font état des limites de Pôle emploi et Cap emploi pour assurer un *sourcing* suffisant. Ces entreprises se tournent alors vers de nouveaux réseaux (forums, réseaux sociaux spécifiques), des intermédiaires et des cabinets spécialisés. Quelques entreprises interrogées développent des partenariats avec l'enseignement supérieur et les grandes écoles avec des résultats jugés satisfaisants.

Certains témoignages font part d'un effet d'« auto-censure » de candidats potentiels. Les entreprises ont intégré les efforts nécessaires à déployer pour présenter les compétences recherchées par le groupe, pour afficher les caractéristiques des métiers à pourvoir et les possibilités pour les personnes handicapées d'y répondre.

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 process à déployer.

### **Les process du recrutement.**

Le recrutement est majoritairement assumé directement par les RH et/ou les managers, accompagnés parfois par des intermédiaires spécialisés. Les missions handicap peuvent être dans certains cas être parties prenantes du recrutement, notamment pour l'analyse des contraintes de l'environnement, de l'ergonomie (à compléter). Le point clef pour optimiser un processus de recrutement qui ressort de la plupart des témoignages reste la connaissance et la proximité du terrain pour mieux exprimer les compétences recherchées et analyser les possibilités d'intégration des travailleurs handicapés. Cette connaissance du terrain est améliorée lorsqu'ont été déployés des « relais » ou « référents » handicap au sein de l'organisation.

Ainsi, une entreprise optant pour un traitement spécifique des candidatures de personnes handicapées, avec des formations adaptées et des personnels dédiés, peut avoir des taux de transformation nettement supérieurs aux taux de transformation de candidatures de personnes valides. L'approche directe de candidats handicapés et les expérimentations de candidatures soutenues (dites « pushées ») obtiennent de très bons résultats.

### **Les types de contrats offerts.**

Les types de contrats offerts sont très variables d'une entreprise à l'autre et peu d'entreprises sont en mesure de dresser un panorama précis en la matière.

On peut toutefois noter la prédominance des CDI dans les réponses apportées par les entreprises. Elles font également peu appel à l'alternance pour les personnes handicapées et si une politique de l'apprentissage est engagée dans quelques structures, elle reste une exception.

Les risques liés au recrutement régulièrement évoqués concernent la capacité d'intégration du travailleur handicapé. Les échecs d'intégration portent atteinte à la politique du handicap en général et à la perception que s'en font les acteurs (salariés, managers).

Les entreprises font globalement peu appel à l'alternance pour les personnes handicapées et l'apprentissage pour les travailleurs handicapés reste une exception.

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

### **Des initiatives individuelles et personnalisées**

Les initiatives d'accompagnement et de compensation passent avant tout et pour la majorité des entreprises par des mesures individuelles (équipements, logiciels, aménagement du temps de travail, transport et logistique), des aménagements de poste (ergonomie) et une réflexion qui se généralise peu à peu sur le télétravail (télétravail à 100% dans certains cas)

L'objectif global est d'apporter les moyens techniques, matériels et humains pour intégrer et maintenir les travailleurs handicapés. Les entreprises prestataires de services s'attacheront davantage à des accompagnements organisationnels (temps de travail par exemple). Les obligations liées à la sécurité au travail orientent également fortement les mesures d'accompagnement.

### **Les partenaires de l'accompagnement.**

Les aménagements de l'environnement de travail adapté sont effectués en collaboration avec les référents handicap (RH), la médecine du travail et la mission handicap. La médecine du travail (et par extension les assistantes sociales) est régulièrement mentionnée comme un partenaire fondamental des actions d'accompagnement.

La question du financement de la compensation et de l'accompagnement est posée par la plupart des personnes interrogées (surtout lorsque les taux d'emploi liés à l'OETH sont élevés).

### **Les limites de l'accessibilité.**

Pour ce qui est de l'accessibilité, les réponses au questionnaire semblent indiquer que beaucoup d'entreprises se sont davantage investies dans les mesures à destination de leur clientèle que dans l'accessibilité interne des salariés qui reste à développer.

Les entreprises ayant répondu de façon détaillée à la prise en compte de l'accessibilité font état de l'implication des missions handicap, de correspondants locaux dédiés (CORTH) et de l'intervention des SI pour la diffusion d'outils d'accessibilité.

## **LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES ET SES CARACTÉRISTIQUES CES DERNIÈRES ANNÉES**

### **Le maintien dans l'emploi, priorité des politiques en faveur des handicapés**

La priorité clairement affirmée par la majorité des accords d'entreprise porte sur le maintien dans l'emploi.

Cette priorité affichée peut s'expliquer par plusieurs facteurs, la conjoncture peu propice au recrutement qui incite les entreprises à privilégier le maintien dans l'emploi ou la réussite des politiques d'incitation à la déclaration du handicap qui a fait progresser la part des travailleurs handicapés en interne.

Le médecin du travail joue un rôle fondamental pour la réussite de cet objectif, notamment pour ce qui concerne la déclaration de situation de handicap. Certaines entreprises privilégient une collaboration avec les médecins du travail externes, plus proches des intérêts du salarié. Au-delà de la médecine de travail, les entreprises mobilisent les RH, les membres du CHSCT, les référents handicap, ...

La traduction opérationnelle d'une politique de maintien dans l'emploi passe notamment, selon quelques répondants, par la redéfinition des missions du collaborateur, la reconversion ou des mesures de mobilité.

### **Les conditions de la réussite du maintien dans l'emploi.**

Certaines entreprises peuvent éprouver des difficultés pour la réalisation de cet objectif par le peu de marge de manœuvre disponible (pour assurer la mobilité ou la reconversion par exemple), par un investissement en temps important et des positions d'acteurs pas toujours compatibles (salariés, entreprise, médecine du travail).

La question du handicap psychique est particulièrement délicate à traiter pour le maintien dans l'emploi (redonner confiance et sens à la présence dans l'entreprise).

L'enjeu principal des politiques de maintien dans l'emploi est l'anticipation et la réactivité qui sont des gages de réussite, notamment avec le développement de maladies invalidantes et le vieillissement des travailleurs handicapés.

Il est souligné par plusieurs répondants que les moyens déployés pour réussir une politique de maintien dans l'emploi concernent l'ensemble des salariés et qu'ils sont porteurs d'innovations, notamment sur les postes de production, pour le bénéfice de tous.

## **LA FORMATION AU BÉNÉFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES ET SES CARACTÉRISTIQUES CES DERNIÈRES ANNÉES**

La formation constitue une préoccupation relative, dans le sens où elle n'est presque jamais pensée et adaptée pour la population spécifique des personnes handicapées. Les personnes handicapées suivent les mêmes programmes de formation que les autres publics avec toutefois des aménagements d'accessibilité (principalement pour les malentendants). Quelques formations spécialisées peuvent toutefois être relevées (pack Office sous JAWS, coaching, etc).

L'essentiel de la formation spécifique au handicap s'adresse davantage aux managers (module handicap), aux recruteurs, aux acheteurs, parfois aux organisations syndicales. Certaines missions handicap réfléchissent à rendre ces formations obligatoires, même si globalement les bénéficiaires manifestent leur intérêt pour ces programmes.

L'un des enjeux des politiques de formation réside dans la montée en compétences des salariés peu qualifiés, enjeu amplifié selon certains témoignages par le fait que les travailleurs handicapés s'investissent peu dans une projection de carrière. Cette dimension peut expliquer en partie les difficultés d'évolution des personnes handicapées vers des postes de management.

De nouveaux sujets de formation émergent et rencontrent un vif intérêt. Quelques entreprises intègrent l'importance de l'entourage immédiat des personnes handicapées et proposent de nouveaux types de formation à leur endroit comme l'aide aux aidants par exemple.

### **L'INTERIM, LES PERSONNELS MIS À DISPOSITION ET AUTRES ESAT HORS LES MURS, LA SOUS-TRAITANCE ET LES POLITIQUES D'ACHAT AU SECTEUR PROTÉGÉ OU ADAPTÉ**

L'intérim, les personnes mis à disposition et autres ESAT hors les murs, la sous-traitance et les politiques d'achat au SAP sont assurément considérés comme un point faible de la politique générale du handicap au sein de notre échantillon. Les rapports avec le secteur protégé sont donc peu nombreux voir réduits et le recours au SAP est ponctuel. Presqu'aucune entreprise ne mentionne la relation avec le secteur adapté et protégé comme un axe prioritaire de leur politique.

Les politiques d'achat responsable paraissent aux répondants manquer de maturité vis-à-vis du secteur adapté et protégé, principalement pour des questions d'habitude et de culture.

La mise à disposition est jugée compliquée et reste peu pratiquée notamment en raison des formations parfois longues à dispenser.

L'intérim est assez peu utilisé par la plupart des entreprises interrogées, notamment par le fait que les agences proposent peu de candidatures. On leur reproche aussi un manque de réactivité.

#### **Les difficultés propres au secteur adapté et protégé.**

Les reproches principaux exprimés par les entreprises de cette enquête vis-à-vis du SAP portent sur la réactivité, la culture d'entreprise, la culture économique et le dynamisme du SAP, même si des progrès de compétitivité sont largement reconnus.

Il est souligné que la principale difficulté concernant le recours au SAP réside dans les lacunes d'une politique handicap au sein des services achats. La question du coût et la lourdeur des processus (appels d'offre notamment) peuvent être discriminants. Des initiatives de formation et de sensibilisation des services achat sont en cours d'élaboration et des évolutions dans les procédures d'appels d'offre sont à l'étude. Sont notamment mentionnées les difficultés de volumétrie d'achat trop limitée. Le volet administratif est également contraignant avec des difficultés exprimées sur la question des justificatifs pour la DOETH.

Il ressort des réponses apportées que le développement du recours au secteur protégé passe par un effort de communication et de sensibilisation auprès des acheteurs et de la définition des appels d'offres intégrant des critères RSE et handicap. Pour la majorité des acteurs interrogés, la reconnaissance des compétences du SAP auprès des donneurs d'ordre doit être promue. Un certain nombre d'entreprises veulent répondre à ces difficultés en

approfondissant les relations avec l'UNEA ou le GESAT et en développant la sensibilisation des prescripteurs et des acheteurs.

Certaines entreprises réfléchissent à la meilleure façon de valoriser le recours au SAP en interne et à inciter à la création d'activités spécifiques dans les entreprises du SAP., d'autres envisagent de mettre en avant la problématique du recours au SAP à l'occasion de séminaires ou de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH).

## **PILOTAGE ET ANIMATION POLITIQUE EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES AU SEIN DES ENTREPRISES (POUR LES PLUS GRANDES ENTREPRISES)**

### **Une politique intégrée dans la stratégie RSE et diversité.**

Dans la plupart des entreprises, la politique du handicap est aujourd'hui intégrée dans une stratégie RSE au sens large et dans une politique de la diversité plus spécifiquement. Le périmètre diversité et RSE est par ailleurs le plus souvent intégré dans le champ de compétences de la DRH.

Il ressort des entretiens que cette orientation est le fruit du choix d'intégrer la politique du handicap dans un projet RH global (développement durable, RSE) plutôt que de traiter la question du handicap comme un projet indépendant.

### **Les missions handicap, chevilles ouvrières d'une politique transverse du handicap.**

Les missions handicap restent la cheville ouvrière des différents dispositifs. Elles conçoivent les politiques du handicap de façon transverse. Le relais sur le terrain, nécessaire pour plus de proximité avec les personnes concernées, s'organise autour de référents RH, de managers référents, de la médecine du travail, des CHSCT, des réseaux de correspondants,.... Ce sont ces réseaux, ces « ambassadeurs », au sein des grands groupes interrogés, qui déclinent la politique handicap de l'entreprise sur le terrain.

Certains soulignent que le caractère transverse des missions handicap est un facteur de succès, dès lors qu'elles sont une instance « hors établissement » et « hors ligne hiérarchique », la limite étant le manque de visibilité et d'indentification éventuel des missions handicap. Les actions et le suivi des résultats des conventions et des accords sont souvent assumés par des comités de pilotage, au-delà de la mission handicap.

Les missions générales des missions handicap :

- Coordonne les mesures et les actions de façon transverse
- Suivi des RQTH
- Partie prenante de certains recrutements
- Conseille et accompagne les salariés
- Communique et sensibilise
- Assiste les opérationnels sur les relations avec le SAP
- Suivi et évaluation des politiques handicap, assure le suivi des accords.

### **Les partenaires extérieurs**

Le recours à des prestataires extérieurs est assez généralisé (maintien dans l'emploi, recrutement, formation) même si certains acteurs évoquent des excès liés à des effets d'aubaine. L'innovation et les bonnes pratiques sont partagées au sein de clubs (Club Être, IMS, Entreprise et personnel).

## **LE POINT DE VUE DES ACTEURS SUR CES POLITIQUES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES AU SEIN DES ENTREPRISES : LES MANAGERS, LA DIRECTION GÉNÉRALE, LES COLLÈGUES, LES RH, LES SYNDICATS,...**

### **La nécessaire remobilisation des acteurs.**

Pour la plupart des entreprises interrogées, les acteurs doivent être sensibilisés sur la nécessaire pérennité des politiques engagées. Les difficultés parfois évoquées viennent notamment du fait que les contributions financières diminuent avec l'approche du taux fixé par l'OETH et que la politique du handicap reste rarement perçue comme un enjeu stratégique. Cette remobilisation doit être orientée principalement vers la direction générale et le management. Nous pouvons constater que l'ancienneté des politiques engagées et la quantité de retours d'expérience sont des facteurs de succès pour consolider la mobilisation des acteurs.

Vis-à-vis du management, il reste important pour maintenir cette dynamique de traduire la politique handicap en termes de performance et de rentabilité globale.

Quelques difficultés sont soulevées avec des acteurs spécifiques.

- Les relations avec le tissu associatif peuvent, pour certains répondants, être améliorées par un effort de connaissance mutuelle et pour gagner en objectivité sur la réalité du contexte des entreprises
- Les organisations syndicales peuvent avoir des attitudes variables sur la question du handicap. Si les organisations accueillent favorablement les politiques en faveur du handicap, quelques témoignages font état de leur manque effectif d'implication et de propositions.
- La mobilisation et l'engagement des managers peut-être variable en fonction de leurs prérogatives et de leur proximité avec la problématique du handicap. Ainsi, dans une entreprise exigeant un fort engagement de disponibilité des collaborateurs et un haut niveau de compétences, les managers de fonctions support seront davantage concernés par la question du handicap que les managers opérationnels. A l'inverse, dans une entreprise de service, maîtrisant sa production, les managers opérationnels seront davantage mobilisés que les fonctions support.

### **Une perception positive et des effets vertueux.**

Il ressort des entretiens que la politique handicap est désormais considérée comme une source d'innovations sociales, reprises dans le cadre des politiques de diversité et de RSE, au bénéfice de tous les salariés.

La politique du handicap est perçue comme contribuant à une cohérence globale de la politique de responsabilité sociale. Il est même souligné que la politique du handicap est un « fer de lance » pour promouvoir une politique plus globale de la diversité.

## ANNEXE

### QUESTIONNAIRE : LES POLITIQUES DES ENTREPRISES EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES – ENQUÊTE JUILLET 2014

#### A- LA POLITIQUE EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE – CONTEXTE ACTUEL

- 1. Caractériser la préoccupation en faveur des personnes handicapées au sein de votre groupe/votre entreprise.**  
Vous pourrez préciser si elle est plus ou moins récente, portée par la culture de votre entreprise, par sa direction générale, ...
- 2. Résumer en quelques mots les principaux axes ces dernières années de la politique handicap au sein de votre entreprise (selon votre accord, si vous en signez un, mais aussi en fonction de la réalité des pratiques...).**  
Vous pourrez préciser par exemple si l'accent porte sur la sensibilisation des personnels, le recrutement, le maintien dans l'emploi, ... en hiérarchisant si possible du plus important (en temps, en moyens,...) au moins important
- 3. Qualifier (sommairement) la population actuelle des personnes handicapées au sein de votre entreprise selon différents critères.**  
Vous pourrez préciser les métiers exercés, le niveau de qualification d'une part et d'autre part les types de handicap, l'âge, leur origine (maintien dans l'emploi, recrutement,...), la durée moyenne et les écarts de leur présence au sein de l'entreprise.... Et indiquer si possible vos prévisions pour les deux/trois ans à venir d'évolution de cette population
- 4. Résumer en quelques mots les principales difficultés rencontrées, les principales réussites relatives aux politiques en faveur des personnes handicapées au sein de votre entreprise... en précisant leur nature et leur ampleur**

#### B- LES DOMAINES D'ACTION DE LA POLITIQUE EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

- 5. Les politiques de sensibilisation et leurs principales caractéristiques ces dernières années**
- 6. Le recrutement des personnes handicapées et ses principales caractéristiques ces dernières années**
- 7. Les actions d'accompagnement au bénéfice des personnes handicapées et leurs caractéristiques ces dernières années**
- 8. Le maintien dans l'emploi des personnes handicapées et ses caractéristiques ces dernières années**
- 9. La formation au bénéfice des personnes handicapées et ses caractéristiques ces dernières années**
- 10. L'intérim, les personnels mis à disposition et autre ESAT hors les murs, la sous-traitance et les politiques d'achat au secteur protégé ou adapté**
- 11. Pilotage et animation politique en faveur des personnes handicapées au sein de votre entreprise (pour les plus grandes entreprises)**
- 12. Le point de vue des acteurs sur ces politiques en faveur des personnes handicapées au sein de votre entreprise : les managers, la direction générale, les collègues, les RH, les syndicats,...**

Remarques et observations