

Sylvie **Liberti** | Valérie **Tran**

Préface de Jean-Christophe **Sciberras**, président de l'ANDRH

Entreprise et handicap

Enjeux, mode d'emploi, bonnes pratiques



EYROLLES



Les clés pour réussir votre politique handicap

En s'engageant dans une politique handicap, l'entreprise réaffirme ses valeurs humaines, mobilise et fédère les équipes autour d'un projet qui fait sens, et dans le même temps répond aux exigences de la loi de 2005, qui fait peser sur elle la menace de lourdes pénalités financières.

Cet ouvrage permet à l'entreprise de concevoir et de déployer une politique handicap efficace et durable. Il décrypte les différents enjeux et donne des repères pour agir : diagnostic, contractualisation, recrutement et intégration, maintien dans l'emploi, collaboration avec le secteur adapté.

- ▶ **une approche opérationnelle** : les conseils de mise en œuvre, les apports méthodologiques, les ressources mobilisables, les points de vigilance
- ▶ **de nombreux exemples et témoignages** : les meilleures pratiques d'entreprises engagées, la vision de professionnels du handicap et de la non-discrimination
- ▶ **le contexte légal expliqué** : comprendre la législation, les différentes façons de répondre à la loi, les aides appropriées

Un livre utile à tous les acteurs de la politique handicap de l'entreprise : dirigeants, DRH et RRH, chargés de mission et relais Mission Handicap, recruteurs, managers, IRP, services de santé au travail...



Sylvie Liberti : diplômée en psychologie sociale, elle fonde Ariane Conseil en 1990, persuadée que l'insertion des personnes handicapées est un enjeu majeur pour les entreprises. En 2005, elle confie la direction générale du cabinet à Valérie Tran.

Valérie Tran : entrée dans le conseil en ressources humaines en 1993, elle s'appuie sur son expérience en ingénierie sociale pour élargir les champs d'expertise d'Ariane Conseil à l'ensemble des sujets liés à la santé au travail.



Ariane Conseil : pionnier en France dans l'emploi des personnes handicapées, le cabinet compte 15 consultants et plus de 100 références : entreprises privées et publiques, issues de tous secteurs d'activité.

Entreprise et handicap

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55488-5

Sylvie LIBERTI

Valérie TRAN

Préface de Jean-Christophe Sciberras,
président de l'ANDRH

Entreprise et handicap

Enjeux, mode d'emploi, bonnes pratiques

EYROLLES



Table des matières

| | |
|---------------------------|----|
| Préface | 9 |
| Introduction | 11 |

Partie 1 LE CONTEXTE LÉGAL

CHAPITRE 1

| | |
|--------------------------------|----|
| Un peu d'histoire | 15 |
|--------------------------------|----|

CHAPITRE 2

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| La loi de 2005 : principes fondateurs | 19 |
| La définition du handicap et le concept de situation de handicap..... | 19 |
| Les notions d'accessibilité et de service global à la personne..... | 21 |

CHAPITRE 3

| | |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Focus sur l'emploi : les mesures phares | 25 |
| De nouvelles modalités pour calculer le taux d'emploi | 26 |
| L'obligation de négocier sur le sujet | 27 |
| La possibilité de déduire certaines actions de la contribution..... | 28 |
| L'augmentation du montant de la contribution | 30 |
| Une sur-pénalité pour les entreprises inactives..... | 32 |

CHAPITRE 4

| | |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| La loi handicap 2005... sept ans plus tard | 33 |
| Des moyens renforcés, des acteurs mobilisés..... | 33 |
| Des déceptions..... | 36 |
| Emploi : des ombres au tableau | 38 |

Partie 2

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

CHAPITRE 5

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Le diagnostic : pourquoi ? comment ?..... | 43 |
| Une étape incontournable | 43 |
| Qu'attendre du diagnostic ?..... | 45 |
| Repères méthodologiques..... | 49 |
| <i>Qui réalise le diagnostic ?.....</i> | <i>49</i> |
| <i>Comment procéder ? trois exemples de méthodologie</i> | <i>50</i> |

CHAPITRE 6

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| Contractualiser sa politique handicap | 53 |
| De l'utilité de contractualiser..... | 53 |
| Conclure un accord libératoire ou exonératoire | 54 |
| <i>L'accord : quelles implications ?.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Que faire figurer dans un accord handicap ?.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Comment obtenir l'agrément de l'administration ?.....</i> | <i>58</i> |
| <i>Questions/réponses</i> | <i>59</i> |
| Conclure une convention avec l'Agefiph | 61 |
| <i>Les implications pour l'entreprise</i> | <i>61</i> |
| <i>Que faire figurer dans la convention ?.....</i> | <i>61</i> |
| Accord ou convention, que choisir ?..... | 63 |
| <i>Accord ou convention : principales différences</i> | <i>63</i> |
| <i>Quels paramètres prendre en compte pour choisir ?.....</i> | <i>65</i> |

CHAPITRE 7

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Les points clés | 69 |
| L'engagement de la direction générale | 69 |
| Piloter la démarche | 71 |
| Impliquer la ligne managériale | 74 |
| Sensibiliser les collaborateurs..... | 76 |
| <i>Des stéréotypes et des préjugés qui ont la vie dure</i> | 76 |
| <i>Les messages clés pour sensibiliser</i> | 78 |
| Construire un plan de communication..... | 80 |
| <i>Handicap et communication : une histoire récente</i> | 81 |
| <i>Communiquer : la recette magique ?</i> | 81 |
| Évaluer pour évoluer | 88 |

PARTIE 3

METTRE EN ŒUVRE LA POLITIQUE HANDICAP

CHAPITRE 8

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Recruter et intégrer | 95 |
| S'engager sur le recrutement : les enjeux..... | 95 |
| <i>Respecter les obligations légales</i> | 95 |
| <i>Tenir son rôle d'entreprise citoyenne</i> | 96 |
| <i>Valoriser la marque employeur et l'image de l'entreprise</i> | 98 |
| Recruter un collaborateur handicapé : points de vigilance | 99 |
| <i>La définition du besoin et la rédaction de l'annonce</i> | 99 |
| <i>La phase de sélection : du CV à l'entretien</i> | 101 |
| <i>La préparation de l'intégration</i> | 105 |
| <i>La grille de compatibilité : un outil pour recruter et intégrer</i> | 108 |
| Mener une politique de recrutement : pistes d'action | 110 |
| <i>Anticiper les besoins : une nécessité</i> | 111 |
| <i>Élargir le sourcing</i> | 114 |
| <i>De nouvelles méthodes de recrutement</i> | 121 |
| <i>Donner des repères, former et accompagner les recruteurs</i> | 126 |

CHAPITRE 9

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Maintenir dans l'emploi | 129 |
| Ce qu'il faut savoir sur le maintien dans l'emploi | 129 |
| <i>Les enjeux</i> | 129 |
| <i>Un volet essentiel de la politique handicap</i> | 133 |
| <i>Une problématique amenée à se développer</i> | 134 |
| Maintenir dans l'emploi un collaborateur en situation de handicap | 137 |
| <i>Les facteurs clés de réussite</i> | 137 |
| <i>Les acteurs « partie prenante »</i> | 141 |
| <i>La méthodologie</i> | 149 |
| <i>Les dispositifs d'aides</i> | 155 |
| Déployer une politique de maintien dans l'emploi | 157 |
| <i>Une démarche à trois niveaux</i> | 157 |
| <i>Le plan d'action : quelques pistes</i> | 159 |

CHAPITRE 10

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Collaborer avec le secteur adapté ou protégé | 165 |
| De quoi parle-t-on ? | 165 |
| <i>Les différentes structures</i> | 165 |
| <i>Les modalités de collaboration avec l'entreprise</i> | 168 |
| <i>La valorisation des unités</i> | 171 |
| Freins, enjeux et opportunités | 173 |
| <i>Des freins persistants</i> | 173 |
| <i>Des enjeux et des opportunités</i> | 177 |
| Les pistes d'action | 181 |
| <i>S'appuyer sur la nouvelle organisation du marché</i> | 181 |
| <i>Former et accompagner les acteurs</i> | 183 |
| <i>Réaliser un diagnostic et identifier les collaborations possibles</i> | 184 |
| <i>De nouvelles voies à explorer</i> | 189 |
| Glossaire | 193 |
| Parmi les sites à consulter | 197 |
| Index | 199 |

Remerciements

Nous remercions celles et ceux, acteurs de l'entreprise et professionnels du handicap, qui ont accepté d'apporter leur éclairage et de partager leur point de vue en témoignant concrètement dans ce livre de leur engagement et de leurs expériences.

Nous remercions Jean-Christophe Sciberras pour l'intérêt qu'il a bien voulu porter à notre projet et pour la confiance qu'il nous a témoignée en préfaçant ce livre.

Nous remercions l'équipe d'Ariane Conseil, nos familles et nos amis qui nous ont apporté leur soutien et leurs encouragements et qui ont su faire preuve de patience et de compréhension durant cette période d'écriture, où nous n'avons pas toujours été aussi disponibles pour eux que nous l'aurions souhaité.

Et merci à Antoine Chereau, qui a mis son talent et son humour décalé au service de l'illustration de la couverture.

Préface

L'emploi de personnes handicapées s'inscrit pleinement dans une thématique chère à l'ANDRH : celle de la diversité. Que l'on parle de génération, d'égalité homme/femme, d'origine ethnique ou de handicap, la diversité est l'une des clés d'une organisation réussie. Elle est source de richesse humaine et de progrès pour l'entreprise et pour ses managers qui, en intégrant dans leurs équipes des personnes « différentes », réinterrogent leurs pratiques et leurs modes de fonctionnement.

Côtoyer et apprendre à travailler avec des personnes en situation de handicap est tout particulièrement générateur d'empathie et de solidarité. Le terme de collectif de travail prend alors tout son sens.

Pour les DRH et dirigeants, la qualité et la valeur d'une entreprise s'expriment par ses capacités à accepter la différence. Nos organisations et nos sociétés ne sont pas des blocs monolithiques.

Nos clients sont divers, nos salariés, nos partenaires économiques et institutionnels le sont aussi. En s'engageant dans une politique handicap, et, plus largement, de prise en compte de la diversité, les dirigeants et DRH construisent la performance économique et sociale de demain.

Nos expériences en ressources humaines nous amènent aussi à militer pour que la question du handicap soit intégrée dans le dialogue social. C'est à la fois une opportunité de créer des échanges positifs et constructifs avec nos partenaires et de positionner la politique handicap comme un sujet de RSE et un projet d'entreprise fort. Nous ne soulignerons jamais assez que le handicap est l'affaire de tous. L'adhésion de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et des

partenaires sociaux est indispensable pour que la démarche prenne corps autour d'engagements concrets, durables et partagés.

Le second enseignement à mettre en exergue est celui de la transversalité du sujet. Rares sont les projets qui sollicitent, mettent en mouvement et fédèrent des acteurs d'horizons aussi différents, que ce soit dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise.

Le sujet est complexe, technique, mais avant tout stratégique. Or les entreprises, même fortement décidées à s'y engager, se sentent parfois démunies quant il s'agit de passer à la mise en œuvre. En ce sens, ce livre, dont les auteurs exercent leur expertise en entreprise depuis plus de 20 ans, nourri par l'expérience de praticiens, répond à un réel besoin. Au-delà de faire partager leurs convictions personnelles, Sylvie Liberti et Valérie Tran ont écrit un livre pragmatique et concret dont l'objectif est de poser les enjeux et de donner les clés pour construire et faire vivre une politique handicap durable.

Jean-Christophe Sciberras
Président de l'ANDRH

Introduction

La loi « handicap » de 2005 a plusieurs mérites.

Elle a intégré la question du handicap à une problématique globale, se posant certes aux entreprises, mais plus généralement à la société.

L'autre point fort de la loi est d'avoir fait de l'intégration des personnes handicapées un sujet d'actualité. La médiatisation du sujet, ainsi que le renforcement des obligations faites aux entreprises privées et au secteur public, ont permis de mobiliser et de mettre en mouvement les acteurs : pour le meilleur, avec un nombre croissant d'employeurs engagés, et pour le pire, avec des « politiques handicap » qui n'en sont pas toujours vraiment...

Car si les entreprises ont pris conscience de leur situation, de la nécessité d'agir et de la légitimité de la démarche, elles sont confrontées à la complexité de mise en œuvre de ce projet d'envergure, qui mêle étroitement le technique et l'humain : comment combattre les résistances, lever les préjugés ? Faut-il contractualiser sa démarche, dans le cadre d'un accord ou d'une convention Agefiph ? Comment piloter et relayer la politique sur le terrain ? Quels acteurs internes et externes solliciter et associer ? Comment hiérarchiser et cadencer le programme d'actions, comment l'évaluer ?...

Si l'ambition de ce livre n'est pas de répondre de manière exhaustive à toutes les questions qui peuvent se poser, son objectif est bien d'être le fil conducteur qui guidera le lecteur sur les différents aspects de son projet, en lui apportant les informations pratiques, les repères méthodologiques et les éléments de réflexion utiles pour passer à l'action, en se donnant les meilleures chances de réussite.

Les témoignages de représentants d'entreprises et de professionnels du sujet qui jalonnent les différents chapitres sont autant d'exemples concrets et réalistes de bonnes pratiques.

Ce livre est le fruit de plus de 20 ans d'expérience, en tant que fondatrice et directrice générale d'un cabinet spécialisé dans le conseil aux entreprises développant des politiques en faveur des personnes handicapées, et précurseur en France sur le sujet. Nous avons à ce titre côtoyé et accompagné chargés de Mission Handicap, managers, recruteurs, DRH, dirigeants, dans des entreprises de tous les secteurs d'activité, grands groupes et PME, engagés de longue date ou aux prémices de leur projet. Nous avons vécu leurs enthousiasmes, leurs questionnements, les succès comme les difficultés. Un capital d'expériences et d'expertise que nous souhaitons aujourd'hui partager.

Car mettre en œuvre une politique handicap n'est pas anodin, et l'entreprise doit avoir clairement conscience des enjeux sous-jacents : des enjeux forts, humains, managériaux, organisationnels, qui se situent au-delà du respect de l'obligation légale. C'est aussi dans une démarche plus globale de changement que l'entreprise s'engage. L'emploi et l'intégration de personnes handicapées sont en effet partie intégrante d'un mouvement et d'une évolution sociétale irréversibles, qu'illustrent les démarches de non-discrimination, la gestion de la diversité, la prise en compte des questions de santé au travail ou les politiques seniors.

Une entreprise est forte des hommes et des femmes qui la composent, quel que soit leur couleur, leur âge, leur origine ou leur handicap. Ouvrir l'emploi aux personnes handicapées est une opportunité pour l'entreprise de progresser dans sa politique RH et managériale, en amenant les individus et le collectif de travail à s'interroger sur leurs pratiques, à comprendre et accepter de nouveaux repères. À ce titre, s'engager pour l'emploi des personnes handicapées doit être compris comme un levier pour une entreprise plus humaine, plus responsable et plus performante.

Partie 1

LE CONTEXTE LÉGAL

Chapitre 1

Un peu d'histoire

Avant 2005, le handicap reste un sujet globalement méconnu et l'emploi des personnes handicapées est loin d'être la priorité des entreprises. Si la loi de 1987 introduit l'obligation d'emploi avec des sanctions financières à la clé, la mise en place de véritables politiques handicap reste l'apanage de quelques grands groupes.

Pourtant, l'emploi de personnes handicapées n'est pas une préoccupation récente en France.

Dès 1975, une loi est promulguée, visant à favoriser l'emploi, la formation et l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Elle pose les bases du cadre juridique de l'intégration des personnes handicapées dans la société. Mais cette loi dite « loi d'orientation », non assortie d'une obligation de résultat, porte en elle ses propres limites.

La loi du 10 juillet 1987, qui s'attache essentiellement au volet de l'emploi, marque une étape importante :

- elle fixe aux entreprises une obligation de résultat. Dorénavant, tout établissement d'au moins vingt salariés en équivalents temps plein est tenu d'employer des personnes handicapées à hauteur de 6 % de son effectif ;
- si ce quota n'est pas respecté, l'entreprise doit verser une contribution libératoire à un organisme créé à cet effet : l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) ;
- l'Agefiph a pour vocation de collecter les contributions des entreprises en deçà des 6 % pour financer des actions visant à favoriser

l'emploi de personnes handicapées : aides au recrutement, aides au maintien dans l'emploi, aides visant à compenser un handicap... des aides financières qui s'adressent aux personnes handicapées, aux employeurs et organismes spécialisés.

L'incitation légale et financière instaurée en 1987 met en mouvement les entreprises. Certaines mènent des actions ponctuelles, tentent une embauche ou achètent des produits ou services à des structures spécifiques telles que les centres d'aide au travail (CAT) ou les ateliers protégés (AP).

D'autres, notamment de grands groupes, mettent en place de véritables démarches structurées : recrutement, maintien dans l'emploi, formation, collaboration avec le secteur adapté... tous les axes d'une politique handicap sont abordés. C'est l'apparition des premiers accords d'entreprise sur le sujet et la naissance des « Missions Handicap ». Pour n'en citer que deux : l'entreprise IBM signe son premier « accord handicap » en 1988, la compagnie Air France en 1991.

Pourtant, la mise en place d'une politique handicap et la signature d'accords restent marginales.

Souvent par manque d'informations et par inquiétude quant à ce qui reste un sujet « tabou » : dans les années 1990, l'idée prévaut qu'il est difficile pour une personne handicapée de travailler comme une personne « valide ». La majorité des entreprises perçoit la contribution libératoire versée à l'Agefiph comme « une taxe parmi d'autres ».

Parfois aussi du fait que les entreprises désireuses de s'engager appréhendent la complexité du dispositif. La conclusion d'un accord ou même d'une convention avec l'Agefiph¹, paraît lourde et compliquée. À tort ou non, l'entreprise choisit le biais le plus facile et « préfère payer ».

À partir des années 2000, les choses évoluent. Lors de son allocution du 14 juillet 2002, le président Chirac annonce le lancement d'une réflexion sur l'intégration des personnes handicapées et

1. Voir chapitre 6 « Contractualiser sa politique handicap », page 53.

déclare que le handicap sera l'un des trois chantiers prioritaires de son quinquennat.

L'Union européenne marque à son tour sa sensibilité au sujet en déclarant 2003, « Année européenne du handicap ». Conséquence, les médias commencent à s'intéresser au handicap ; les constats tombent :

- 5 millions de personnes handicapées en France ;
- à peine la moitié des entreprises en conformité avec l'obligation légale d'emploi de personnes handicapées ;
- une société et des infrastructures pas ou peu adaptées ;
- un taux de chômage deux fois plus élevé que le taux national.

Une situation qui met en exergue l'existence de discriminations notoires vis-à-vis des personnes handicapées.

Il faudra attendre encore deux ans pour que, le 11 février 2005, soit votée la loi « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » : une loi qui fait de l'intégration des personnes en situation de handicap dans l'entreprise, et plus largement dans la cité, une question sociale d'actualité.

1975-2005 : les dates clés

1975 (loi du 30 juin)

Elle prévoit l'obligation éducative au bénéfice des personnes handicapées et met en place le principe du droit à la formation, à l'insertion et à l'orientation des personnes handicapées.

Elle crée dans chaque département une commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (Cotorep). Cette commission est compétente pour attribuer la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) et se prononcer sur l'orientation professionnelle de la personne handicapée.

1987 (loi du 10 juillet)

Elle fixe à 6 % de l'effectif l'obligation d'emploi des personnes handicapées pour les entreprises de vingt ETP (équivalent temps plein) et plus.

Elle prévoit une contribution libératoire en cas de non-respect du quota ; cette contribution est versée à un organisme créé à cet effet : l'Agefiph (Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées).

