

Document d'études

direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DARES
direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

Numéro 201

Septembre 2016

Entreprises et handicap, les modalités de mise en œuvre de l'OETH

Sandra CARON
Silvère CHASSERIAUD
Christian LAUBRESSAC
Lou TITLI
(ASDO Études)

DARES
direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

SOMMAIRE

Résumé	5
Objectifs et méthodes	6
1. Le contexte de l'étude.....	6
2. Les évolutions législatives concernant l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés .	7
3. Les objectifs de l'étude	8
4. La méthodologie de l'étude	9
Partie 1 : Quelles sont les logiques d'action des entreprises pour répondre à l'OETH ?.....	16
1. Les établissements mettent-ils en place des « stratégies » pour répondre à l'OETH ?	16
La stratégie « de payer »	16
La stratégie opportuniste	17
La stratégie volontariste et globale	17
L'absence de stratégie.....	17
Les accords favorisent le déploiement de stratégies proactives vis-à-vis du handicap, mais cela n'est pas systématique.....	18
Pour les entreprises sous accord, des stratégies non figées, susceptibles d'évoluer au fil du temps	23
2. Quelles sont les incidences de la loi sur les choix des établissements ?	28
La loi reste le plus souvent peu connue de manière précise.....	27
Les évolutions réglementaires ont peu d'incidence	31
Une définition peu claire de ce qu'est le handicap	33
Des débats sur les principes de la loi	34
Les accords participent à la diffusion d'une « culture du handicap », mais n'impliquent pas nécessairement une meilleure maîtrise de la loi dans les établissements.....	36
3. Les partenaires sociaux sont-ils impliqués dans les choix réalisés ?	38
Les accords comme « facilitateurs » du dialogue social	38
En dehors des établissements sous accord, une implication variable des syndicats	42
4. Quelles sont les facteurs discriminants dans la « stratégie » ou la « non-stratégie » des établissements ?.....	46
La taille des établissements / des entreprises	46
Le secteur d'activité, une variable peu discriminante.....	47
Le contexte économique	48
Le facteur « humain »	49
Le facteur organisationnel et RH.....	50
Pour les établissements sous accord, la question du pilotage de l'accord est structurante.....	52
Partie 2 : Quelle prise en compte des salariés TH dans les procédures de GRH ?.....	54
1. Comment le handicap est-il pris en compte dans les processus de recrutement ?.....	53
Le recrutement de salariés TH « par hasard »	53

Des recrutements qui ciblent spécifiquement des salariés TH	55
D'une manière générale, une analyse souvent « rapide » de la compatibilité des postes avec le handicap	56
Dans les établissements sous accord, des stratégies de recrutement souvent volontaristes et structurée..	59
2. Comment les établissements communiquent-ils sur la question du handicap?	64
Le handicap peut être un « non sujet », voire un « tabou »	64
Des initiatives de communication ciblées auprès des salariés susceptibles d'être reconnus TH.....	64
Seuls les établissements sous accord mettent en place des actions de sensibilisation des managers et salariés	66
Un impact limité de ces actions sur les salariés.....	67
3. Comment est traitée la question de l'intégration au sein des équipes ?	70
Des accompagnements sur mesure peuvent être mis en place dans les établissements sous accord, mais restent rares	70
Des difficultés d'intégration qui peuvent être liées aux représentations du handicap	71
Des salariés TH « mis à part » en réponse aux contraintes du processus de production.....	72
Des équipes qui viennent « compenser » d'éventuels déficits de production	73
Des salariés TH qui compensent eux-mêmes leur handicap pour que leur situation n'ait pas d'incidences sur les équipes et ne pas se trouver en situation de « dépendance ».....	75
4. Quelles sont les pratiques de maintien dans l'emploi ?	77
De nombreux établissements évoquent des actions de prévention	76
La plupart des établissements déclarent vouloir maintenir leurs salariés.....	77
Des aménagements de postes fréquents mais des processus de maintien dans l'emploi souvent peu construits	80
Le maintien dans l'emploi constitue un axe fort des accords sur le handicap.....	82
5. Comment les salariés TH sont-ils pris en compte dans les politiques de ressources humaines des établissements?.....	87
Le plus souvent, les salariés TH ont les « mêmes droits et avantages » que les autres salariés	87
Dans les établissements sous accord, la question du handicap est davantage intégrée aux politiques de ressources humaines	89
Conclusion.....	93
Guides d'entretiens	98
Glossaire	123
Bibliographie.....	124

RÉSUMÉ

Cette étude, fondée sur 18 monographies d'établissements, permet d'éclairer les logiques d'action des entreprises par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH).

Les établissements étudiés ne développent que rarement des stratégies proactives vis-à-vis de l'OETH : la loi est perçue avant tout comme une contrainte légale. Certains établissements n'imaginent pas y répondre autrement qu'en payant une contribution à l'Agefiph ; d'autres choisissent de s'inscrire dans une stratégie de recrutement de travailleurs handicapés uniquement pour réduire la « pénalité » financière ; d'autres encore ne revendiquent aucune stratégie. Les établissements qui mettent en place des stratégies volontaristes visant à travailler sur le long terme à l'insertion professionnelle des salariés TH restent marginaux. De multiples facteurs participent de ces logiques d'actions mais deux d'entre eux semblent importants : la taille de l'établissement et la présence ou non d'un accord agréé (elle-même liée à la taille du groupe).

Les petits établissements et ceux hors accord se situent plus souvent dans des logiques d'adaptation plutôt que dans des stratégies « offensives » vis-à-vis des TH. À l'inverse, la présence d'un accord agréé dans les grands établissements semble facilitatrice. L'accord, qui s'inscrit plus largement dans des logiques de gestion des ressources humaines intégrant la question du handicap, permet de déployer des moyens et une organisation dédiés. Les processus de recrutement, d'intégration, de formation professionnelle, de maintien dans l'emploi ou de communication sont dès lors davantage organisés et construits. Néanmoins, la seule présence d'un accord ne garantit pas une stratégie proactive. La volonté de la direction et la mise en place d'une organisation adéquate pour permettre une déclinaison opérationnelle de l'accord sont des facteurs décisifs.

Au-delà de la réponse à l'obligation d'emploi, pour tous les établissements, couverts ou non par un accord, se pose la question des modalités d'intégration sur le long terme des salariés TH, notamment en terme d'ajustements dans l'organisation du travail ; ceux-ci reposent encore souvent sur les équipes ou le salarié en situation de handicap.

De manière générale, la législation concernant l'OETH n'est pas connue finement et la réponse des établissements se limite le plus souvent à remplir leur « quota obligatoire ». Cette appréhension de la loi contribue à faire de la question des salariés TH une politique spécifique, centrée sur l'atteinte du taux d'emploi. Elle incite avant tout au recrutement, au détriment du développement de politiques d'intégration et de maintien dans l'emploi, qui restent peu investies et peu outillées. La politique handicap reste ainsi souvent un sujet « à part », faisant l'objet d'un « consensus mou » qui a peu pénétré le corps social des entreprises.

Mots clés : obligation d'emploi des travailleurs handicapés, négociation d'entreprises

OBJECTIFS ET MÉTHODE

1. Le contexte de l'étude

Depuis la loi de 1987, les entreprises de plus de 20 salariés ont une obligation d'emploi de salariés reconnus travailleurs handicapés (OETH). Cette obligation a été renforcée par la loi du 11 février de 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », qui réprecise notamment pour les entreprises les différentes modalités pour répondre à leur obligation d'emploi. **Cinq modalités sont prévues** : l'emploi direct, le recours à la sous-traitance auprès d'organismes spécialisés, le recrutement de stagiaires de la formation professionnelle, le versement d'une contribution à l'Agefiph et enfin la conclusion d'accords agréés par l'État. En 2013, sur près de 100 000 établissements de 20 salariés ou plus assujettis à l'OETH, **le taux d'emploi de travailleurs handicapés atteint environ 3,3 %** (Chabanon, 2015). Ce taux varie cependant selon la taille des établissements et selon le secteur d'activité (le taux le plus élevé – 4,1 % – est observé dans l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale, tandis que dans le secteur de l'information et de la communication le taux d'emploi des travailleurs handicapés est le plus bas – 1,4 % –). L'analyse des cinq modalités de réponse à l'OETH montre **que 78 % des établissements assujettis emploient directement au moins un bénéficiaire de l'OETH en 2013** (29 % des établissements assujettis remplissent l'OETH uniquement *via* le recours à l'emploi direct) ; le recours à l'emploi direct étant particulièrement élevé **dans les établissements de taille importante**. 8 % des établissements répondent à l'obligation d'emploi uniquement *via* le versement d'une contribution à l'Agefiph, et **11 % des établissements sont couverts par un accord agréé** (ce taux augmente avec la taille des établissements).

Neuf ans après la loi de 2005, la Dares a souhaité mieux comprendre les effets de la loi sur les choix et les logiques d'actions des entreprises en matière d'utilisation des modalités offertes par la loi pour répondre à l'obligation d'emploi. Quelles sont les logiques d'actions des établissements qui ont recours à l'emploi direct ? Quels sont les établissements concernés par un accord agréé ? Qui verse une contribution à l'Agefiph ?

L'exploitation des données administratives issues des déclarations d'obligation d'emploi permet de dresser annuellement un bilan statistique du nombre et des formes d'emploi des travailleurs handicapés mais ne rendent qu'indirectement compte des stratégies des entreprises par rapport à l'application de la loi, des politiques mises en place et des efforts réels des entreprises. La réalité des métiers, des qualifications, des conditions de travail peuvent influencer sur le taux d'emploi. Dans ce contexte, il semble utile de disposer d'une étude qualitative pour expliciter les logiques d'actions des entreprises par rapport à l'obligation d'emploi et leurs grands déterminants. Il s'agit d'apporter un matériau précis, détaillé permettant d'éclairer ou d'illustrer les grandes données statistiques existantes.

2. Les évolutions législatives concernant l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés

La loi du 10 juillet 1987

Supprime le quota d'emploi de 10 % de mutilés de guerre.

Institue une obligation d'emploi de travailleurs handicapés à **tous les établissements de 20 salariés ou plus, dans une proportion de 6 % de leur effectif salarié**. Les « emplois exigeant des aptitudes particulières » sont déduits de ce calcul.

Les établissements disposent de cinq modalités pour s'acquitter de leur obligation d'emploi :

- l'emploi direct de personnes disposant d'une reconnaissance administrative de leur handicap ;
- la passation de contrats de sous-traitance avec des établissements adaptés : centres d'aide par le travail (CAT), ateliers protégés (AP) et centres de distribution de travail à domicile (CDTD) ;
- l'accueil de bénéficiaires stagiaires de la formation professionnelle ;
- le versement d'une contribution à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) ;
- l'application d'un accord de branche, d'entreprise ou d'établissement agréé par l'autorité administrative et exonérateur de la contribution à l'Agefiph. Il prévoit la mise en œuvre d'un programme annuel ou pluriannuel en faveur de l'insertion, de la formation ou du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

Les évolutions instaurées par la loi du 11 février 2005

« Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. » (article 2).

Les « emplois exigeant des aptitudes particulières » ne sont plus déduits du calcul.

Les personnes titulaires d'une carte d'invalidité ou allocataires d'une allocation adulte handicapé (AAH) sont ajoutées à la liste des bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

Les bénéficiaires employés **comptent pour une unité quel que soit leur âge, l'importance de leur handicap, leur formation, leur placement antérieur et la nature du contrat de travail ou sa durée**.

Les salariés intérimaires ou salariés mis à disposition par une entreprise extérieure sont décomptés au *pro rata* de leur temps de présence.

L'accord de groupe s'ajoute aux autres types d'accords agréés.

La loi étend également l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés au secteur public et instaure le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

Le calcul de la contribution Agefiph est modifié :

- la contribution est minorée pour tenir compte des efforts consentis par l'employeur (maintien dans l'emploi ou de recrutement) ;
- elle prend en compte le pourcentage de salariés exerçant des emplois exigeant des conditions d'aptitude particulières ;
- elle est plafonnée à 400, 500 ou 600 fois le Smic horaire par bénéficiaire manquant selon la taille de l'entreprise ;
- certaines dépenses pour l'insertion ou le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés sont déductibles de la contribution versée à l'Agefiph.

À partir de 2010 (c'est-à-dire sur l'exercice 2009), **les établissements qui ne remplissent pas l'obligation d'emploi depuis quatre ans** en employant des bénéficiaires, en concluant des contrats de sous-traitance ou en établissant un accord, **sont plus particulièrement pénalisés** par une contribution s'élevant à 1 500 fois le Smic horaire par bénéficiaire manquant, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Le **décret du 1^{er} août 2014** énonce que le décret en vigueur depuis 2012 **sur le montant minimal de la sous-traitance s'appliquera pour la première fois à la sur-contribution due au titre de l'obligation d'emploi 2015**, en tenant compte des contrats passés sur la période 2012-2015.

Le **décret du 20 novembre 2014** instaure une **obligation pour les entreprises ayant mis en place des accords agréés au titre de l'OETH de mettre en œuvre un plan de maintien dans l'emploi** dans l'entreprise, au même titre que le plan d'embauche.

NB : les dispositions législatives de la loi Macron sont entrées en vigueur fin 2015, ce qui ne permet pas leur prise en compte dans cette étude appuyée sur des monographies réalisées courant 2015. Avec cette loi, les entreprises disposent de trois nouveaux leviers pour répondre à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés : la prise en compte dans l'OETH des contrats conclus avec des travailleurs indépendants handicapés mais aussi de stages de « parcours de découverte » ou « périodes d'observation » d'élèves handicapés de moins de 16 ans, et la possibilité de s'acquitter partiellement de l'obligation d'emploi en accueillant des travailleurs handicapés lors de périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP).

Source : Barhoumi Meriam, Chabanon Léa, « Emploi et chômage des personnes handicapées », Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Synthèse.Stat' n° 17, novembre 2015.

3. Les objectifs de l'étude

L'étude doit permettre de détailler les logiques d'action des entreprises pour répondre à l'OETH et les modalités de mise en œuvre des politiques de ressources humaines en faveur des personnes en situation de handicap. Pour les deux axes de cette étude, un approfondissement particulier est fait sur les établissements signataires d'un accord.

► Comprendre les logiques d'action des entreprises pour répondre à leur obligation d'emploi.

- Quel état des lieux des connaissances des entreprises concernant leurs obligations en matière d'emploi des TH ?
- Comment les établissements appréhendent-ils la gestion de l'OETH et quelles sont leurs logiques d'action ?
- Quels sont les choix effectués en matière d'OETH ?
- Les évolutions réglementaires intervenues ces dernières années ont-elles une incidence sur les choix opérés ?
- Les partenaires sociaux sont-ils impliqués et comment se traduit cette implication ?
- Dans quelle mesure ces choix (ou ces non-choix) en matière de gestion de l'OETH sont-ils connectés à une politique plus globale de GRH ?

► Analyser les pratiques en matière de GRH pour les personnes en situation de handicap

- Quelles sont les procédures de recrutement mises en œuvre au bénéfice de titulaires de la RQTH ?
- Quels sont les processus d'intégration des salariés TH ?
- Quelles sont les pratiques des établissements en termes de maintien dans l'emploi ?
- Quelles sont les pratiques sur la formation, la mobilité professionnelle ?
- Quelle vision les acteurs ont-ils de la politique de l'entreprise en matière d'intégration des salariés TH ?

4. La méthodologie de l'étude

Au vu des objectifs de l'étude – éclairer les stratégies et logiques d'actions des entreprises vis-à-vis de l'OETH – et de son parti-pris qualitatif, la méthode a consisté en **la réalisation de monographies illustratives de l'hétérogénéité actuelle des situations des entreprises en matière de réponse vis-à-vis de l'OETH**. Le nombre de monographies prévues ne pouvant assurer une représentativité parfaite (au sens statistique) de la réalité des situations, il a été convenu de travailler à la constitution d'un **échantillon « raisonné »** permettant d'illustrer une diversité des situations (sans surreprésenter dans l'échantillon certains cas très particuliers, comme les entreprises qui excèderaient largement le taux de 6 % d'employés TH).

▪ La constitution de l'échantillon

Les 18 monographies ont été réalisées auprès d'un panel de 23 établissements sélectionnés sur la base de **trois critères principaux**, établis sur la base de discussions préalables avec la Dares.

- Les différentes **modalités de réponse à l'OETH mises en œuvre par l'établissement** (quatre modalités ont été retenues : l'emploi direct ; l'emploi direct et la sous-traitance ; les autres modalités de réponse à l'OETH hors signature d'un accord agréé¹ ; la signature d'un accord libératoire d'établissement, d'entreprise, de branche ou de groupe) ;
- **L'effectif d'assujettissement de l'établissement**. Six catégories ont été distinguées (les établissements de 20 à 49 salariés, les établissements de 50 à 500 salariés, les établissements de plus de 500 salariés), les effectifs par tranche de taille étant ensuite déterminés en fonction de leur représentativité au niveau national.
- Le **secteur d'activité**. Six secteurs ont été pris en compte : l'agriculture, l'industrie, la construction, le tertiaire (en distinguant au sein de celui-ci : les associations, les transports, et le tertiaire hors transports et hors associations).

¹ Sont inclus dans cette catégorie tous les établissements combinant les autres modalités possibles : la sous-traitance et une contribution à l'Agefiph, l'emploi direct et une contribution à l'Agefiph, l'emploi direct, la sous-traitance et une contribution à l'Agefiph, ou encore la contribution seule à l'Agefiph.

À noter également que bien qu'une large partie des établissements assujettis à l'OETH soient situés en Ile-de-France, il a été décidé de sélectionner deux autres régions françaises (le Nord Pas-de-Calais et la Bourgogne). Ces territoires n'ont pas été retenus dans une logique de représentativité, et, compte tenu du nombre de monographies réalisées par territoire, n'ont pas non plus constitué un critère d'analyse. **Il s'agissait avant tout de pouvoir diversifier les contextes territoriaux.**

Le résultat de l'échantillonnage est synthétisé dans le tableau présenté ci-après.

Tableau 1 : synthèse de l'échantillonnage

Monographie	Modalité de réponse à l'OETH	Effectif de l'établissement	Critère spécifique	Secteur(s)
1	Emploi direct (100 %), hors accord	Moins de 50 salariés	-	Agriculture
2			-	Transport
3		Entre 50 et 500 salariés	-	Industrie
4		Plus de 500 salariés	-	Tertiaire hors transport et hors associations
5	Emploi direct et sous-traitance (sans contribution)	Moins de 50 salariés	-	Tertiaire hors transport et hors associations
6		Entre 50 et 500 salariés	-	Industrie
7			-	Construction
8	Autres modalités (hors accord) : contribution versée à l'Agefiph, et utilisation (ou non) de l'emploi direct et/ou la sous-traitance	Moins de 50 salariés		Association
9		Entre 50 et 500 salariés		Industrie
10			-	Construction
11			Contribution à 100 %	Transport
12		Plus de 500 salariés	-	Tertiaire hors transport et hors associations
13	-		Tertiaire hors transport et hors associations	
14	Accord libératoire	Entre 50 et 500 salariés	Branche	Tertiaire hors transport et hors associations
15			Groupe	Tertiaire hors transport et hors associations
16		Plus de 500 salariés	Entreprise	Tertiaire hors transport et hors associations
17			Entreprise	Industrie
18			Groupe	Tertiaire hors transport et hors associations

Pour les établissements concernés par un accord libératoire, il a été décidé après la réalisation des premières monographies de **compléter le recueil d'information auprès d'un autre établissement couvert par le même accord**. Il s'agissait de pouvoir saisir les éventuelles différences entre établissements dans la mise en œuvre d'un même accord. **10 établissements ont donc été visités pour la réalisation des 5 monographies concernant les établissements couverts par un accord libératoire**. Les seconds établissements retenus ont été sélectionnés de manière à faire varier les situations en termes de taille de l'établissement et de secteur d'activité.

▪ **Le protocole de prise de contact**

Un échantillon théorique de 90 établissements (18 monographies x 5) a été construit sur la base de différents critères de sélection. **Un courrier d'information sur l'étude a été envoyé aux 90 établissements présélectionnés**, suivi d'une prise de contact téléphonique auprès de la direction. Cet échange visait d'une part à valider avec le dirigeant ou le DRH les modalités de réponse à l'OETH (la pré-sélection reposait sur la base des déclarations Cerfa de 2011) et d'autre part à obtenir un accord de principe sur la réalisation des entretiens auprès des acteurs que nous souhaitions rencontrer. Ce premier échantillon n'a pas été suffisant pour réaliser l'ensemble des monographies prévues tout en respectant les critères de sélection des établissements (refus, difficultés à établir des contacts avec certains établissements...). De nouveaux établissements ont été ajoutés au fur et à mesure à l'échantillon initial.

La première prise de contact a été largement facilitée par le courrier d'information adressé aux établissements. S'il n'était pas toujours aisé d'échanger directement avec la direction ou la DRH des établissements, l'étude a été bien comprise et bien perçue par les établissements contactés.

Au total, **129 établissements ont été contactés**. Parmi eux, 12 établissements nous ont signifié leur refus de participer et 20 n'ont pas donné suite à nos échanges. **La plupart de ces refus tiennent au fait que la démarche a été jugée trop « lourde » et contraignante en termes d'organisation** ; dans de plus rares cas, elle pouvait faire écho à un audit interne sur la question du handicap en cours de réalisation ou achevé récemment. Nous avons abandonné la démarche auprès de 18 établissements. Il peut s'agir d'établissements pour lesquels, après réception de la DOETH, nous avons constaté qu'ils ne correspondaient plus aux critères pour lesquels ils avaient été choisis (ni aux critères d'une autre catégorie). Il s'agit également d'établissements ayant signalé dès la première prise de contact qu'ils étaient en liquidation judiciaire ou avaient fait face à d'importantes diminutions d'effectifs.

Tableau 2 : récapitulatif de la prise de contact avec les établissements

		Retour des établissements suite à la prise de contact									Total établissements contactés	
		Refus		Établissements avec lesquels la prise de contact n'a pas été poursuivie					Établissements contactés pour lesquels une monographie a été réalisée			
		Refus explicite immédiat	Perte de contact malgré relances	Ne correspond plus aux critères de sélection	Établissement spécifique (qui travaille sur le handicap)	N'existe plus ou en cours de liquidation	N'est plus concerné par l'OETH	Monographie avec un autre établissement de la catégorie		Sans réponse		
Total		12	20	10	1	6	1	25	31	23	129	
Modalité de réponse	1 - Emploi direct	2	2	0	0	0	1	2	2	4	13	
	2 - Emploi + sous traitance	5	5	2	1	2	0	6	2	3		26
	3 - Autres	4	13	8	0	4	0	11	20	6		
	4 - Accord	1	0	0	0	0	0	6	7	10		
Nombre de salariés	Moins de 50	3	5	4	1	0	0	2	5	4	24	
	Entre 50 et 500	8	8	2	0	5	1	15	16	11		
	Plus de 500	1	7	4	0	1	0	8	10	8		
Secteurs d'activité	Agriculture	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
	Industrie	3	3	0	0	1	1	6	4	7		
	Construction	5	2	1	0	3	0	3	3	2		
	Transports	1	3	1	0	1	0	2	5	2		
	Tertiaire	0	10	5	1	1	0	12	14	8		
	Associatif	2	2	3	0	0	0	2	5	3		

Ces éléments pointent l'une des limites de l'étude. Bien que la sélection de l'échantillon se fonde sur un certain nombre de variables préalablement établies, les établissements que nous avons pu visiter sont ceux pour lesquels nous avons pu obtenir l'accord de la direction. Compte tenu de la « lourdeur » de la démarche de mobilisation en interne, la plupart des établissements ayant accepté de nous recevoir avaient développé une certaine sensibilité par rapport à l'intégration des travailleurs handicapés en leur sein, voire souhaitaient valoriser les démarches qu'ils avaient pu engager. L'échantillon d'établissements surreprésente donc potentiellement les « bonnes pratiques » et/ou initiatives engagées par des acteurs de bonne volonté sur le sujet. Pour autant, le choix des établissements en fonction de leur modalité de réponse à l'OETH – y compris des établissements s'acquittant d'une contribution à l'Agefiph – atténue pour partie ce biais de sélection.

▪ **Les acteurs rencontrés au sein de chaque établissement**

Pour chaque monographie, **nous avons réalisé des entretiens auprès de différents acteurs.**

- ✓ **La direction de l'établissement et/ou la direction des ressources humaines.** Le ou les interlocuteurs rencontrés dépendaient de la taille de l'établissement (service RH dédié ou non), de son organisation quant à la gestion de la politique RH et du handicap, ainsi que des disponibilités des acteurs. Ces entretiens ont été réalisés soit auprès du dirigeant de l'établissement, soit auprès du responsable des ressources humaines, soit les deux.
- ✓ **Des représentants syndicaux** (1 à 2 entretiens par monographie).
- ✓ **Des membres de l'encadrement intermédiaire.** Il s'agissait là de pouvoir rencontrer deux managers/cadres en charge d'une unité opérationnelle. Lorsque cela était possible, nous avons privilégié la sélection d'un cadre ayant recruté récemment un travailleur handicapé, et d'un cadre ne l'ayant pas fait récemment.
- ✓ **Des services de santé au travail (SST) (en *intra*).** Lorsque les établissements sont dotés d'un SST en interne, nous avons réalisé des entretiens auprès des médecins du travail.
- ✓ **Des salariés en situation de handicap.** Nous avons rencontré lors d'entretiens individuels en face à face en moyenne deux travailleurs handicapés par établissement. Il s'agissait majoritairement d'ayants-droit de l'OETH connus de la direction/de l'encadrement. Tous les salariés ont été identifiés par la direction ou la DRH. À la marge, des salariés TH non reconnus ont également été interrogés par le jeu du hasard de la sélection des salariés à interviewer (ils n'étaient pas identifiés comme des salariés TH par la direction).
- ✓ **Des salariés de l'établissement qui ont pu travailler en collaboration avec un travailleur handicapé.** Deux entretiens ont été menés par établissement. Ces salariés sont des salariés non TH. Il ne s'agissait pas forcément de collègues directs de salariés TH que nous avons rencontrés : l'objectif de ces entretiens était de saisir plus largement les représentations du

handicap des salariés de l'établissement, de comprendre leur sensibilité et familiarité avec la thématique TH, leur connaissance de la politique menée par leur établissement.

Les acteurs rencontrés au sein de chaque établissement ont été sollicités directement par l'interlocuteur avec lequel nous avons été en lien lors de la prise de contact initiale (direction de l'établissement ou direction des ressources humaines). Concernant les salariés non bénéficiaires de l'OETH et les membres de l'encadrement intermédiaire en particulier, les acteurs de la direction ont ainsi eu tendance à privilégier des personnes présentant une certaine sensibilité quant à la question du handicap – soit parce qu'ils comptaient des personnes en situation de handicap dans leur entourage, soit qu'ils aient travaillé en proximité avec des collègues reconnus TH. La rencontre de ces acteurs ayant une certaine « expérience » du handicap donne certainement une « coloration » particulière aux entretiens - notamment s'agissant des représentations du handicap ou bien de la maîtrise de l'obligation d'emploi et ses modalités.

▪ **La réalisation des entretiens**

Les entretiens ont tous été menés de manière individuelle et presque toujours en face-à-face. Au total, **188 entretiens** ont été réalisés. Les entretiens de groupe ont notamment été exclus en raison de l'impératif de confidentialité, et pour faciliter la « libération » de la parole sur un sujet souvent mal connu, et perçu comme relativement « consensuel ». Il s'agissait dès lors de pouvoir dépasser les discours « habituels » pour saisir finement les représentations du handicap, les situations concrètes de travail pouvant s'avérer complexes à gérer, l'intégration des travailleurs handicapés au sein d'un collectif de travail, etc. Huit entretiens – notamment avec des représentants syndicaux au niveau du siège, dans les cas d'établissements sous accord – ont été réalisés par téléphone.

Les **entretiens ont généralement duré entre 30 minutes et 1 heure** (en fonction notamment des disponibilités des acteurs et du « programme » d'entretiens établi pour la journée). Dans l'ensemble, ils se sont très bien déroulés et ont permis de recueillir un matériau riche : passé un premier moment de circonspection des enquêtés vis-à-vis de l'enquête, et surtout de leur « compétence » vis-à-vis du sujet du handicap (« pourquoi moi ? »), l'échange a pu se dérouler de manière fluide (en s'adaptant au niveau de connaissance de l'interlocuteur vis-à-vis du cadre légal, de son niveau d'acculturation au sujet du handicap, de son expérience de travail (ou non) avec un travailleur handicapé, etc.). Certains entretiens ont ainsi pu s'avérer très « techniques » (notamment avec les DRH, dirigeants d'établissement ou certains représentants syndicaux) ; d'autres se sont essentiellement attachés à laisser les acteurs narrer leurs parcours et expériences en milieu professionnel (dans le cas des salariés TH ou des managers et salariés ayant eu l'occasion de travailler avec une personne en situation de handicap) ; quelques-uns, enfin, ont davantage porté sur des considérations plus « abstraites », afin de

saisir des représentations plus générales sur le handicap et l'environnement professionnel (entretiens auprès de managers, salariés, dirigeants, n'ayant jamais côtoyé de TH).

Tableau 3 : la durée des entretiens

	Entretiens de moins de 30 minutes	Entretiens de 30 minutes à 1 heure	Entretiens de plus d'une heure
Entretiens auprès des directions / DRH	-	10%	90%
Entretiens auprès des syndicats	20%	60%	20%
Entretiens auprès des salariés TH	-	90%	10%
Entretiens auprès des salariés et managers non TH	20%	80%	-

Les guides d'entretiens qui avaient été construits en amont ont donc avant tout servi de « point de repère », de « feuille de route » aux enquêteurs, et ont systématiquement été adaptés en fonction des personnes rencontrées² : l'ensemble des thèmes ont systématiquement été « balayés » lors des échanges avec les enquêtés, mais de manière libre et plus ou moins approfondie suivant les situations, comme il est d'usage lors de la conduite d'entretiens semi-directifs. Il est également important de noter que, dans un certain nombre d'entretiens, nous avons pu être confrontés à des difficultés pour « libérer la parole », du fait de la dimension relativement « consensuelle » du sujet. Certains enquêtés ont pu être tentés de se limiter à des propos très généraux ou communément admis, de crainte de se voir reprocher des propos différentialistes, voire discriminatoires. Il a donc été essentiel de bien rappeler le caractère strictement confidentiel des entretiens, mais également d'insister sur la vocation de recherche de l'étude (afin d'évacuer les craintes de jugement de valeurs de la part de l'enquêteur). Par ailleurs, l'échange autour de questions et situations très concrètes, l'importance donnée aux pratiques lors de l'entretien – en demandant aux enquêtés d'illustrer régulièrement leur propos, de convoquer des souvenirs précis... - ont permis de « contourner » cette inclinaison à se limiter à un discours très général. Dans la plupart des échanges, les réticences initiales ont ainsi pu être levées. Enfin, le croisement des regards *a posteriori* – en confrontant lors de l'analyse les différents entretiens réalisés dans un même établissement - a permis d'affiner la compréhension des propos de chaque acteur rencontré (lorsque plusieurs acteurs évoquent une même situation par exemple).

² Les guides d'entretiens figurent page 101.

PARTIE 1 : QUELLES SONT LES LOGIQUES D’ACTION DES ENTREPRISES POUR RÉPONDRE À L’OETH ?

La loi de 2005 précise les modalités possibles pour les établissements de répondre à l’OETH : l’emploi direct, le recours à la sous-traitance auprès d’organismes spécialisés, le recrutement de stagiaires de la formation professionnelle, le versement d’une contribution à l’Agefiph et la conclusion d’accords agréés par l’État. 23 établissements ont été retenus pour la réalisation de monographies, parce qu’ils se libèrent de leur obligation d’emploi selon l’une de ces modalités. Dans quelle mesure la situation de ces établissements résulte-t-elle d’une stratégie de la direction / de la DRH ? Quelles sont les incidences de la loi sur les stratégies (ou non-stratégies) des établissements ? Plus largement, quels sont les facteurs qui interviennent dans leurs logiques d’action (liés à la taille de l’établissement, à son secteur d’activité, à son contexte socioéconomique...) ?

1. Les établissements mettent-ils en place des « stratégies » pour répondre à l’OETH ?

L’analyse des stratégies mises en œuvre au niveau des établissements fait apparaître la multiplicité des critères et facteurs qui entrent en jeu dans les choix effectués vis-à-vis de l’OETH. **Cette partie présente les quatre types de stratégies – qui, parfois, n’en sont pas – mises en place par les établissements étudiés.** Elles recourent pour partie l’analyse de Barel et Frémeaux (2012), qui distinguent quatre attitudes des entreprises vis-à-vis de la contrainte légale.

POUR LES ÉTABLISSEMENTS HORS ACCORD

✓ La stratégie « de payer »

Dans ce premier cas de figure, **les établissements appréhendent la loi essentiellement sous l’angle de la contrainte** : l’OETH fait avant tout figure d’une « obligation » qui vient s’imposer aux établissements, dès lors contraints de « faire avec ». **L’incitation législative ne permet pas d’impulser un changement d’attitude** vis-à-vis de l’intégration professionnelle des personnes handicapées : les établissements n’imaginent pas répondre autrement à l’obligation légale qu’en s’acquittant de leur contribution. La question du recrutement, de l’ajustement des pratiques organisationnelles et managériales ne se pose pas pour la direction et les ressources humaines, et leur stratégie reste « passive » face à la contrainte légale, pour reprendre les termes d’Yvan Barel et Sandrine Frémeaux (2012). Certains de ces établissements peuvent recourir de manière ponctuelle à la sous-traitance, afin de réduire pour partie les pénalités, sans qu’il ne s’agisse pour autant d’une véritable stratégie d’optimisation de la contribution - les montants étant peu significatifs, le recours

n'étant pas forcément reconduit d'une année sur l'autre... Il s'agit généralement d'entreprises de taille plutôt modeste, dont la politique RH est en cours de structuration. La thématique du handicap n'apparaît en ce sens pas comme une priorité pour la direction ; par ailleurs, leurs représentations vis-à-vis des TH freinent fortement toute politique de recrutement. Compte tenu de ces éléments, les établissements ne mènent pas de stratégie offensive sur le handicap : même s'ils estiment pouvoir « faire mieux » (notamment *via* une hausse du recours à la sous-traitance), le taux des 6 % leur paraît difficile à atteindre. Le montant de la contribution financière, étant donné la bonne santé économique des établissements, ne possède pas de caractère véritablement incitatif.

✓ **La stratégie opportuniste**

Pour ces établissements, l'obligation légale est également vécue comme une contrainte, à laquelle il convient de s'adapter en **adoptant une stratégie de rationalité économique afin de réduire, voire de s'exempter, des pénalités**. Ce modèle de raisonnement fait écho, selon Barel et Frémeaux (2012), à une « attitude de jeu » par rapport à la loi, au service des intérêts de l'entreprise. L'enjeu étant avant tout économique, la stratégie se concentre essentiellement sur le recrutement ciblé de personnes reconnues TH, sans pour autant que ne soient réellement prises en interne des dispositions afin de faciliter leur intégration. De la même manière, **le quota des 6% est considéré comme une fin en soi** : une fois atteint, les efforts en matière de recrutement pourront être abandonnés. Ce type de stratégie se retrouve plutôt dans des établissements appartenant à des entités de grande taille, dans lesquelles la politique RH est très structurée et la stratégie économique définie et impulsée à l'échelle de l'entreprise/groupe. L'incitation financière conduit à une réaction essentiellement instrumentale, la stratégie adoptée pouvant varier en fonction des fluctuations du taux d'emploi. Cette stratégie peut néanmoins, de manière indirecte, avoir des effets positifs en termes de prise en compte du handicap au sein de l'entreprise. L'intégration de salariés handicapés peut en effet mobiliser les autres salariés et le management dans une dynamique réelle de prise en compte du handicap (en termes d'aménagement du poste, voire de l'organisation du travail...), alors que les raisons initiales du recrutement étaient purement économiques.

✓ **La stratégie volontariste et globale**

Dans un cas de figure, l'établissement met en place **une stratégie proactive vis-à-vis de l'obligation d'emploi**. Cette stratégie consiste à la fois à recruter des personnes en situation de handicap afin d'atteindre le taux d'emploi légal, et à ajuster en interne un certain nombre de pratiques afin de faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap. La direction ne se concentre pas en ce sens uniquement sur la phase de recrutement – comme dans le cas des stratégies dites « opportunistes » –, mais **travaille sur le plus long terme à une insertion professionnelle satisfaisante des salariés TH dans l'entreprise**. La mise en place d'une telle politique vis-à-vis du

handicap résulte de plusieurs facteurs. Il s'agit d'abord d'une entreprise de grande taille, appartenant à un groupe, comptant en France plusieurs milliers de salariés. Elle dispose d'un service juridique, en charge notamment d'effectuer une veille sur le sujet et est dotée d'une politique de GRH structurée, qui a reçu il y a deux ans une nouvelle impulsion *via* la mise en place d'une stratégie responsabilité sociétale des entreprises (RSE), à l'occasion d'un changement de gouvernance à la tête de l'entreprise. Un poste de « directeur RSE » a été créé et différents comités transverses, dont un « comité handicap », ont été mis en place. En revanche, la mise en place d'une mission handicap en central ne se pose pas vraiment car le réseau d'établissements de l'entreprise, hormis le siège, n'est pas soumis à l'OETH.

✓ **L'absence de stratégie**

► **Les établissements pour lesquels la réponse à l'OETH résulte d'un état de fait**

Parmi les établissements rencontrés, 5 répondent à 100 % à leur obligation d'emploi *via* de l'emploi direct. Cela ne résulte pourtant pas d'une stratégie délibérée de l'établissement de recruter et/ou maintenir dans l'emploi des salariés qui seraient reconnus TH, mais tient davantage à un « état de fait ». La réponse à l'OETH procède d'un effet plus « mécanique » que « stratégique ». C'est le cas lorsque les établissements sont fortement « producteurs » de handicap (dans le secteur industriel, ou celui des transports...) : les salariés deviennent TH en cours de carrière, suite à un accident du travail ou à une maladie professionnelle. Le quota est alors atteint parce que l'établissement maintient dans l'emploi les salariés devenus TH. Dans d'autres cas, des travailleurs handicapés peuvent être recrutés sans que l'entreprise ne soit au courant de leur handicap au moment de l'embauche (handicap « transparent » lors du recrutement), et sans qu'elle ne se soit jamais posé la question de son taux d'emploi. Il peut s'agir de petits établissements de moins de 50 salariés, qui ont en valeur absolue une contrainte d'emploi très faible. Le taux d'emploi est atteint « naturellement », *via* le vieillissement du personnel présent ou *via* des recrutements au fil de l'eau pour lesquels on découvre *a posteriori* que la personne est sujette à un handicap (non déclaré et non visible au moment du recrutement). Il peut également s'agir de plus gros établissements (plus de 100 salariés) qui, du fait de leurs difficultés économiques (perte importante d'activité, diminution drastique des effectifs...), de la nature de leurs activités et de leur processus de production, atteignent de fait leur quota (voire le dépassent). Les personnes en situation de handicap sont d'autant plus présentes que leur handicap provient de leurs conditions de travail et qu'il a émergé au fil des années ; l'entreprise les maintient en emploi afin de ne pas avoir à faire face en cas de licenciement au versement d'indemnités élevées. L'établissement dans ce cas ne fait que « gérer » la situation de manière passive et souhaiterait dans l'idéal se séparer de personnes qui, aux yeux de la direction, compliquent l'organisation du travail.

► **Dans certains cas, la « non-stratégie » est volontaire**

L'obligation légale n'aboutit pas ici à la mise en place d'une stratégie ambitieuse et proactive vis-à-vis du handicap car les acteurs considèrent qu'ils n'auraient pas les moyens de la mettre en œuvre. Il s'agit en ce sens d'une « non-stratégie » par défaut : bien que des acteurs de la direction puissent être sensibilisés à la question du handicap, voire se considèrent comme des « militants » de l'insertion professionnelle des TH, un certain nombre de contraintes sur lesquelles ils n'ont pas prise freinent le déploiement d'actions volontaristes. Ces contraintes peuvent être de divers ordres : absence de soutien de la direction, représentations négatives des managers et des salariés vis-à-vis du handicap, manque de moyens financiers pour assurer une bonne intégration (en termes par exemple de communication ou d'adaptation du poste) suite au recrutement... Dans ce cas de figure, le service RH préfère renoncer à la mise en place d'une politique ambitieuse, faute de pouvoir la mener pleinement.

► **Pour d'autres, la stratégie est jugée « impossible »**

Pour ces établissements, la mise en place d'une stratégie vis-à-vis de l'OETH s'avère impossible pour des raisons organisationnelles. Les établissements n'ont pas les marges de manœuvre nécessaires pour mettre en place une politique handicap. Il s'agit d'établissements qui disposent d'une autonomie réduite vis-à-vis de l'entité à laquelle ils sont rattachés, et dont l'organisation (notamment en matière de RH) est très centralisée. C'est par exemple le cas des établissements qui ne sont pas maîtres de leur recrutement, et qui n'ont par conséquent pas les leviers nécessaires à la hausse de leur taux d'emploi. Leur « stratégie » en la matière est en ce sens pleinement dépendante des décisions de l'entité, groupe ou entreprise, à laquelle ils appartiennent.

POUR LES ÉTABLISSEMENTS SOUS ACCORD

- ✓ **Les accords favorisent le déploiement de stratégies proactives vis-à-vis du handicap, mais cela n'est pas systématique**

Si la mise en place d'un accord peut s'avérer tout à fait structurante et impulser une stratégie ambitieuse au sein des établissements qui en bénéficient, cela n'est pas pour autant automatique. Le niveau de signature de l'accord et sa pertinence a une incidence ; son pilotage et sa dimension plus ou moins contraignante également.

- **Les raisons de la signature d'un accord**

La mise en place d'un accord agréé au sein d'une entreprise, d'un groupe ou d'une branche constitue l'une des modalités de réponse à l'OETH depuis la loi de 1987. Depuis cette date, **le nombre d'accords signés est en progression constante** : alors qu'en 2000, 3,7 % des établissements avaient

opté pour cette modalité de réponse à l'OETH (Amira, Stefano, 2006), ils sont 11 % en 2013 à y recourir (Chabanon, 2015). Par ailleurs, il faut noter que la part des établissements couverts par un accord augmente corrélativement avec la taille de l'établissement : ainsi, en 2013, 38 % des établissements de 500 salariés ont signé un accord agréé, contre 20 % des établissements de 200 à 499 salariés et seulement 9 % des établissements de 20 à 49 salariés (Chabanon, 2015). Plusieurs raisons incitent en effet les entreprises de grande taille à faire le choix des accords. D'une part, la mise en place d'un accord permet à une entreprise d'internaliser les fonds qu'aurait représenté la contribution à verser à l'Agefiph, et d'allouer ces ressources en interne pour faciliter l'insertion des travailleurs handicapés. Ce facteur est d'autant plus incitatif que la taille de l'établissement augmente et que la contribution est élevée. D'autre part, la mise en place d'un tel accord permet de concevoir un plan d'actions en cohérence avec la situation interne de l'entreprise, sa stratégie économique, ou encore les caractéristiques du secteur d'activité, de sa masse salariale... L'accord peut également participer à construire ou renforcer une image positive de l'entreprise dans le cadre d'actions de communication externes, au titre des actions déployées en faveur de l'insertion des travailleurs handicapés (Blatgé, 2010).

- **Des entreprises sous accord qui ont mis en place des stratégies proactives et globales, liées à une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**

Dans trois cas de figure, le cadre de l'accord – signé au niveau de l'entreprise ou du groupe – est présenté par les établissements comme réellement structurant.

► **La mise en place de ces accords relève d'une volonté politique forte et historique**, ces accords étant mis en place depuis plus de 15 ans, avec le souhait d'être « précurseurs » sur le sujet, de s'affirmer en tant que « laboratoire social ». Ces grandes entreprises estiment avoir là un « devoir d'exemplarité », envers leurs salariés, leurs clients et la société française toute entière. Pour les dirigeants, l'engagement n'est pas seulement symbolique : la taille et la portée de ces trois entreprises donneraient également une plus forte visibilité aux politiques menées sur le handicap en France (les actions de communication sont nombreuses, le travail en « réseau » avec des partenaires entreprises ou institutionnels est important). Pour certains, la mise en place d'un accord et les actions développées dans ce cadre auraient même pour objectif de « faire bouger » les politiques publiques sur le handicap en France.

► **L'accord sur le handicap s'inscrit dans le cadre d'une stratégie plus globale, celle de la RSE**, dont il est partie prenante, aux côtés d'autres accords qui peuvent porter sur l'égalité femmes-hommes, la diversité ou encore l'emploi des seniors. Il s'agit d'entreprises ou de groupes de grande taille qui mènent des politiques de gestion des ressources humaines très régulées. Cette forte

structuration se traduit par la mise en place d'un ensemble de process très formalisés et d'une organisation dédiée (postes de référents handicap ou diversité). Ces différentes politiques – qui peuvent être réunies dans un accord-cadre « diversité » ou « égalité des chances » – constituent autant de cadres d'intervention qui structurent ces politiques de GRH « responsables ».

► **Les accords sont également structurants via l'organisation qu'ils prévoient.** Dans les trois cas, une mission handicap a été constituée au niveau du siège, et des relais « référents ou correspondants handicap » ont été nommés dans chacun des établissements couverts par l'accord. Cette organisation en « réseau » est facilitatrice : les orientations politiques sont relayées par les responsables des missions handicap à leurs correspondants locaux, chargés de « faire vivre » l'accord dans leur établissement. L'accord peut alors être décliné en « plans d'actions » adaptés aux spécificités des établissements, parfois travaillés avec les organisations syndicales. L'accord a des incidences directes sur les établissements : des objectifs quantifiés en termes de recrutements sont fixés tous les ans à chaque établissement; des instances de pilotage et de suivi peuvent être définies dans les accords et déclinées dans les établissements ; des outils de suivi sont fournis aux établissements afin qu'ils aient une vision fine de leur positionnement vis-à-vis de l'OETH... Les missions handicap en central facilitent *in fine* la mise en œuvre de la politique handicap en se positionnant comme des acteurs ressource pour les établissements.

► **Enfin, les accords permettent d'internaliser des moyens et de bâtir l'ingénierie nécessaire** à la mise en œuvre et au suivi d'une politique handicap ambitieuse et adaptée à l'entreprise. Car ce sont bien les actions menées en central, par les missions handicap, qui permettent de donner les grandes orientations de la politique handicap. C'est à ce niveau notamment que se jouent la mise en place des partenariats (avec le réseau des universités, avec les centres de rééducation professionnelle (CRP), avec d'autres grandes entreprises françaises...), les actions pour faciliter le recrutement/l'intégration des TH dans les entreprises *via* de nouvelles stratégies de *sourcing* (mise en place de bourses d'études pour des étudiants handicapés, de formations au sein des CRP pour former les stagiaires aux métiers de l'entreprise...), le développement d'actions de communication-sensibilisation plus larges et mutualisées (forums handicap, actions sur les « DYS »³ communes à plusieurs entreprises...). Ces initiatives permettent de donner « de l'ampleur » aux politiques handicap menées par ces entreprises, et alimentent également les missions des correspondants handicap locaux.

³ Les « DYS » renvoient à des troubles spécifiques du langage et des apprentissages. Ils sont regroupés en six catégories : les troubles de l'acquisition du langage écrit (dyslexie et dysorthographe), les troubles du développement du langage oral (dysphasie), les troubles du développement moteur et/ou des fonctions visuo-spatiales (dyspraxie), les troubles du développement des processus attentionnels et/ou des fonctions exécutives (troubles de l'attention avec ou sans hyperactivité), des troubles spécifiques du développement des processus mnésiques, des troubles des activités numériques (dyscalculie).
Source : Fédération Française des Dys - www.ffdys.com.

- **Dans un cas de figure, une stratégie opportuniste**

Malgré la mise en place d'un accord, le bilan de la politique handicap peut être davantage sujet à caution. Dans un cas de figure rencontré, bien que l'accord signé (au niveau de l'entreprise) présente de prime abord des caractéristiques similaires à ceux précédemment décrits, les résultats obtenus sont bien plus mitigés. Même si l'entreprise présente un taux d'emploi (environ 4 %) légèrement au-dessus de la moyenne des entreprises sous accord⁴, les objectifs chiffrés dans le dernier accord en termes de recrutement ou encore de sous-traitance n'ont pas été atteints par l'entreprise. À plusieurs niveaux, l'accord fait davantage écho à une stratégie opportuniste plutôt qu'à une réelle politique proactive en matière d'insertion des TH.

► **Les moyens alloués à la politique handicap ont diminué de manière significative ces dernières années**, sans que cette baisse ne soit uniquement liée à un « effet mécanique » dû à la hausse (peu importante) du taux d'emploi. Entre les deux derniers accords, le budget a ainsi décliné de près de 30 %, pour partie en raison d'une baisse de l'abondement du fonds par l'entreprise.

► **Une politique de recrutement et de formation très peu volontariste**, qui se traduit par une stratégie de *sourcing* inadaptée (le manque de candidats TH est déploré par tous les acteurs), un processus de recrutement décrit comme « plus exigeant » pour les candidats reconnus TH que pour les autres, un dispositif de formation spécifique qui ne produit pas les résultats escomptés en raison des réticences des managers...

► **Une logique de centralisation de la politique handicap qui s'avère contre-productive.** Le « plan de management de l'accord » est par de nombreux aspects inadapté pour s'avérer réellement prescripteur et contraignant pour les établissements. La mission handicap – qui a vu ses moyens se réduire – n'a pas de rôle réellement stratégique et prend en charge des missions très opérationnelles (gestion des DOETH de tous les établissements, gestion des situations de maintien dans l'emploi des salariés, etc.). Par ailleurs, le réseau de correspondants locaux n'a que très peu de réalité sur le terrain (pas de connaissance de leur taux d'emploi, non outillés pour suivre la situation de l'établissement vis-à-vis de l'OETH...). La mission handicap ne pose pas de cadre contraignant aux établissements (objectifs en termes de recrutement), et n'a pas de rôle d'impulsion d'un réseau de référents handicap dans l'entreprise.

L'accord sur le handicap, au regard de l'ensemble de ces éléments, renvoie avant tout à une stratégie de communication et d'« affichage » de l'entreprise qu'à une véritable politique d'intégration

⁴ Le bilan 2014 de la DGEFP fait état d'un taux d'emploi moyen de 3,88 % des établissements en fin d'accord.

professionnelle des personnes handicapées. Ce constat fait écho à l'analyse de Marion Blatgé (2010), qui souligne les enjeux d'image et l'intérêt que peuvent avoir les entreprises de communiquer en interne et en externe afin de promouvoir « une image de marque ».

- **Dans l'autre, un accord de branche très peu structurant qui ne contraint pas les établissements, dont les stratégies sont très hétérogènes**

L'accord de branche étudié s'avère également très peu structurant pour les établissements auxquels il s'applique. Dans les faits, **le niveau de négociation de l'accord, celui de la branche professionnelle, n'a aucune réalité pour les établissements** qui en sont bénéficiaires et n'est en aucun cas prescripteur en termes de plan d'actions. Nicole Maggi-Germain, dans son étude sur les accords libératoires (2010), analyse précisément cet accord dans la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif, comme « un moyen de renforcer une dynamique de branche » (2010, p. 113) par l'activité conventionnelle, plutôt qu'à l'aune de ses objectifs et résultats. Effectivement, les entretiens réalisés au sein des deux établissements montrent que le niveau de la branche ne fait pas sens au plan organisationnel, dans des établissements qui, par ailleurs, se sentent déjà faiblement liés au groupe. Les établissements sont très autonomes du point de vue de leur fonctionnement, de leur modèle économique, de leurs politiques sociales. Ainsi, les acteurs rencontrés ne se sentent pas liés aux dispositions de l'accord, qu'ils méconnaissent d'ailleurs très largement. *In fine*, le niveau de conclusion de l'accord interpelle fortement certains acteurs de la direction du groupe ou au niveau des établissements, qui envisagent d'ailleurs de conclure un accord au niveau du groupe.

« L'accord sur le handicap, c'est comme l'accord GPEC, c'est une grande orientation. Ce n'est pas une feuille de route. Quand le DG pointe du doigt un établissement qui est mauvais sur le handicap, qu'est-ce que cela change ? Rien. » (Représentant syndical, secteur tertiaire hors transport et hors associations)

Dans les deux établissements, les stratégies vis-à-vis du handicap sont très hétérogènes. Bien qu'ils présentent des caractéristiques analogues (en termes d'effectifs, de métiers, de « valeurs professionnelles »), leurs taux d'emploi de TH sont extrêmement différents (l'un atteint près de 12 %, tandis que l'autre dépasse à peine 3 %) et les responsables des établissements énoncent des postures et des stratégies opposées par rapport à l'obligation d'emploi : l'un y est très sensibilisé et en fait un objectif en soi, l'autre considère la gestion de la croissance et des activités comme la priorité de l'établissement.

- ✓ **Pour les entreprises sous accord, des stratégies non figées, susceptibles d'évoluer au fil du temps**

L'analyse des accords et de leur incidence sur les stratégies des établissements bénéficiaires doit également être appréhendée dans une perspective longitudinale. Plusieurs facteurs viennent jouer sur la mise en œuvre d'un accord, et peuvent participer à le conforter, ou à l'inverse, en atténuer l'impact. Par ailleurs, la contrainte légale peut produire des effets paradoxaux auprès des entreprises, au gré de la progression de leur taux d'emploi.

- **Des stratégies proactives qui peuvent être confortées par la mise en place d'un accord**

Comme le soulignent Point et al. (2010) à propos des entreprises mettant en œuvre des approches « proactives » vis-à-vis du handicap, « avoir une forte volonté d'intégrer des personnes handicapées ne se traduit pas du jour au lendemain dans les processus organisationnels » (p. 301). Dans leur analyse, les auteurs distinguent deux « temps » : **une première période au cours de laquelle les actions entreprises sont conçues « sur mesure »**, en mobilisant divers acteurs, afin d'apporter les ajustements nécessaires aux process habituels. Il pourra s'agir de penser de nouveaux processus de *sourcing*, de structurer le processus de maintien dans l'emploi au gré des situations rencontrées, ou encore de réfléchir à la manière dont peut se dérouler le recrutement d'un TH. **Ce n'est que dans un second temps, lorsqu'ont été éprouvées au fil des années un certain nombre d'actions et de process, que les actions en faveur des TH peuvent se structurer.** L'évolution des accords peut alors refléter cette structuration progressive de la politique handicap au sein de la société. La politique handicap de l'entreprise, en ce sens, « mûrit » au fil des années et se fait de plus en plus « fine » au fil des accords. Parmi les accords analysés, plusieurs sont mis en place depuis de nombreuses années (plus de 25 ans pour l'une des entreprises sous accord). Les évolutions récentes de ces accords, telles qu'elles sont relatées par les directions, concernent principalement le développement du volet « **maintien dans l'emploi** ». Les dispositions en faveur de **l'intégration des salariés TH et de l'évolution de leurs parcours professionnels** tendent également à y occuper une place de plus en plus importante : mise en place de système de pilotage et de suivi permettant d'accompagner les salariés TH, développement d'une GPEC sur le handicap... Enfin, l'ambition de **développer davantage le recours à la sous-traitance** y est également de plus en plus présente.

- **À l'inverse, la politique handicap peut être impactée (négativement) par d'autres « réformes » RH et/ou la stratégie économique de l'entreprise**

Mais d'autres facteurs peuvent également jouer à l'encontre de la politique handicap menée par l'entreprise. **Les changements organisationnels, ceux liés à un infléchissement de la stratégie économique de la société ou encore la modification de certains process RH** peuvent venir

complexifier la mise en place d'actions en faveur des salariés TH. C'est notamment le cas de l'entreprise sous accord précédemment décrite comme peu offensive sur la question du handicap, qui a connu ces dernières années de nombreuses mutations en lien avec les évolutions de sa stratégie économique. Deux processus en particulier ont impacté, de manière indirecte, le recrutement et le maintien dans l'emploi de TH. D'une part, le choix de « se recentrer sur le cœur de métier » de l'entreprise s'est traduit par l'externalisation de très nombreux postes, notamment ceux présentant une faible valeur ajoutée (services logistiques et techniques). D'autre part, de très nombreux services (en particulier ceux composés des personnes les plus faiblement qualifiées de l'entreprise) ont été délocalisés à l'étranger, tandis que concomitamment le niveau de recrutement s'est fortement « élevé ». L'entreprise connaît également d'importantes restructurations d'un point de vue organisationnel. Ces différentes évolutions ont de fait impacté la politique handicap dans les établissements.

« Ça été une volonté de la direction de réduire le budget [du dernier accord]. L'entreprise se transforme, on veut que des bac+5, or on sait bien qu'il y a des problèmes de formation par rapport à la population handicapée. Et des choix organisationnels qui font qu'ils externalisent ce que l'on faisait en interne... La grosse difficulté, c'est un niveau de recrutement qui ne correspond pas. Ils se disent l'entreprise va se transformer, on a besoin de gens qui ont un haut niveau culturel... Globalement l'entreprise n'embauche pas beaucoup, et les personnes TH sont encore plus pénalisées... [...] Sur la question du handicap, j'ai l'impression qu'aujourd'hui, c'est le minimum du minimum. » (Représentant syndical siège, secteur tertiaire hors transports et hors associations)

○ **Des stratégies proactives qui pourraient s'infléchir ? Le paradoxe de la contrainte légale**

Pour les sociétés sous accord menant des stratégies proactives, **certaines acteurs s'interrogent sur l'évolution à l'avenir de leur politique handicap, notamment au regard de la hausse de leur taux d'emploi.** Dans ces grandes sociétés, la politique handicap trouve une application concrète par les moyens qu'elle implique : des référents locaux, une ingénierie en central qui a un rôle d'appui au local et de structuration et de relais de la politique, notamment avec les partenaires. Cette ingénierie est financée dans le cadre des accords, et souvent alimentée directement aussi par l'entreprise qui abonde. Dans les trois cas, la stratégie initiée depuis plusieurs années porte ses fruits : le taux d'emploi de TH augmente. Le « volume de TH » implique également une ingénierie conséquente. **Alors que le nombre de salariés TH tend donc à augmenter, les financements eux diminuent.** Cela ne va pas sans susciter des interrogations chez les dirigeants qui craignent « une inversion de la tendance » lorsqu'ils atteindront les 6 % : comment faire perdurer une politique handicap ambitieuse ?

« Que va-t-il se passer quand on va arriver au-delà des 6 % ? Créer des fonds mutualisés ? Sinon on peut aussi se dire qu'on redescend à 4 %, mais même ça, il nous faut 3 ans pour l'atteindre. Le risque c'est d'avoir une inversion de la tendance (...). Je vais rogner sur la comm', les collaborations avec les rectorats, les universités, qui préparent l'avenir. Ne pénalisons pas les entreprises qui ouvrent la voie ! » (Direction siège, secteur tertiaire hors transports et hors associations)

À retenir

- **Dans les établissements hors accord, il n'y a généralement pas de stratégie volontariste** pour répondre à l'obligation d'emploi.
 - Certains établissements restent « passifs » face à la loi et se contentent de payer la contribution.
 - D'autres adoptent une stratégie plus « instrumentale » en concentrant leurs efforts sur le recrutement afin de minimiser les pénalités.
 - Pour d'autres encore, l'absence de stratégie est contrainte. Cela peut faire écho à des raisons organisationnelles rendant « impossible » toute stratégie, ou à une « non-stratégie volontaire » (les acteurs se résolvent à ne rien mettre en place car ils n'ont pas la pleine maîtrise des facteurs qui permettent une politique volontariste).
 - L'atteinte du quota d'emploi peut aussi résulter d'un « état de fait », sans qu'une stratégie volontariste n'ait été menée. Il s'agit davantage d'un effet « mécanique » que d'un effet « stratégique ».
 - Un seul établissement hors accord met en œuvre une politique proactive et volontariste. Celle-ci est liée au développement d'une politique RSE.
- **À l'inverse, la plupart des établissements bénéficiaires d'un accord se situent dans une logique plus volontariste et construite.** Ils mettent en place une politique ambitieuse, une organisation et des moyens qui permettent de réellement développer une stratégie en faveur des personnes en situation de handicap.
- **Pour autant, accord n'est pas toujours synonyme de politique proactive.** Parfois, le niveau de négociation et de signature de l'accord n'est pas adapté à la réalité organisationnelle des établissements ; dans ce cas de figure, l'accord n'est pas contraignant. Sa mise en œuvre peut également se heurter à des modalités de pilotage inadaptées, entraînant une « déresponsabilisation » des établissements. Enfin, les mutations liées à l'évolution des stratégies économiques des entreprises peuvent avoir une incidence sur l'application de l'accord.
- **Les stratégies des établissements sous accord peuvent également évoluer dans le temps,** dans un sens « positif » (« maturation » de l'accord, acquisition d'une culture du handicap...) comme de manière plus incertaine (« ralentissement » de la politique handicap à mesure que le taux d'emploi augmente).

2. Quelles sont les incidences de la loi sur les choix des établissements ?

✓ La loi reste le plus souvent peu connue de manière précise

○ Un accès à l'information facilité pour les établissements de taille importante

De manière générale, **la loi est rarement maîtrisée précisément**. Le degré de connaissance de la loi dépend toutefois de plusieurs facteurs, liés notamment à la taille de l'établissement et aux services RH dont il bénéficie.

Pour les établissements de grande taille, la connaissance de la loi est facilitée pour deux raisons : la possibilité de mettre en place une « veille juridique et législative » et la participation à des « réseaux inter-entreprises » (cf. partie 4). Dans les établissements de petite taille, les directions disposent à l'inverse de moins de ressources pour rechercher des informations sur la loi, sur les différentes aides possibles, les acteurs spécialistes du handicap.

Au sein des établissements, **la connaissance de la loi varie là encore selon le type d'interlocuteur**. Les DRH connaissent le mieux la loi, notamment du point de vue de sa contrainte légale. Cette connaissance est d'autant plus forte lorsque ces services disposent de personnels pour partie dédiés au handicap (des référents handicap dans les établissements ou des missions handicap au niveau du siège, comme cela est le cas pour les accords). **La maîtrise de la loi par les salariés TH ne se distingue pas fortement de celle des autres salariés :** ils ne connaissent pas toujours bien leurs différents droits, ne sont pas mieux informés que les autres des actions menées par leur établissement (voire ne savent pas systématiquement que leur établissement est couvert par un accord agréé). Cette méconnaissance de la loi par les salariés TH eux-mêmes peut s'expliquer par plusieurs raisons. L'acceptation du handicap ne va pas de soi : plusieurs salariés TH rencontrés n'acceptent pas leur situation de handicap, et rejettent ainsi toute forme d'accompagnement ou de prise en compte particulière.

« Je ne veux pas qu'on sente de différence avec une personne 'normale'. Même si c'est de la discrimination positive, j'aime pas du tout » (Salarié TH, secteur industriel)

Ils ne se vivent d'ailleurs pas toujours comme des « travailleurs handicapés », mais comme des personnes « abîmées » ou qui « ont eu un accident ». **Le paysage des acteurs et des dispositifs relatifs au handicap n'est pas toujours bien connu**, plusieurs salariés TH rencontrés confondant par ailleurs les notions de « RQTH », « d'invalidité », ou n'identifiant pas clairement les différences entre la « MDPH » et la « sécurité sociale » par exemple.

« Oui j'ai fait une demande... je ne sais plus trop comment... C'est passé par la médecine du travail... je ne sais plus comment ça s'appelle... [La MDPH ?] Je ne sais plus. On m'a accordé une reconnaissance de travailleur handicapé. Mais je n'ai pas obtenu la vignette pour mettre sur la voiture, le courrier que j'ai reçu me dit que je ne suis pas assez abîmé !

Alors que des personnes que je vois conduire un gros 4x4, ils ont une belle vignette pour se garer sur les emplacements ! » (Salarié TH, secteur transports)

○ **Le plus souvent, les acteurs savent qu'il existe « une loi », voire connaissent le taux**

Le plus souvent, **la loi s'incarne essentiellement du travers de son « quota obligatoire »**. Du côté des dirigeants et DRH, la loi est appréhendée sous cet angle de la contrainte légale et de la sanction qui l'accompagne lorsque le quota n'est pas atteint. Pour les salariés en revanche, le constat s'arrête essentiellement au fait « qu'il existe une loi pour embaucher des TH ». Le quota n'est que rarement connu, tout comme les possibilités de réponse à l'OETH. Pour eux, si le niveau de quota qui doit être atteint est méconnu, le taux réel atteint par l'établissement l'est encore moins. Cette lecture de la loi « par le quota » est intéressante à analyser car n'est pas sans effets sur les stratégies des entreprises. Le taux des 6% peut ainsi, pour certaines d'entre elles, constituer un point de repère et un objectif à atteindre : les mesures prises par la direction, la communication sur le handicap reposent sur le « chemin à parcourir » pour atteindre le taux. Plus encore, **cela contribue aussi à expliquer que pour beaucoup d'établissements les efforts sont principalement centrés sur le « nombre » de salariés TH à intégrer pour atteindre ce taux** : *via* les recrutements, les procédures de maintien dans l'emploi, et parfois également par les dispositions prises pour inciter les salariés à se faire reconnaître TH. **Le taux d'emploi est souvent valorisé avant même la qualité des parcours professionnels**. Les établissements les plus avancés en termes d'actions déployées en faveur des salariés TH (principalement sous accord) estiment par ailleurs que l'enjeu pour demain n'est plus tellement celui du volume de TH à intégrer que celui de l'instauration de process permettant de garantir des évolutions professionnelles et des parcours « équitables ». Les récentes évolutions de plusieurs accords vont dans ce sens.

La nature des publics éligibles est par ailleurs peu maîtrisée. Les confusions sont ainsi fréquentes entre les statuts « TH », « invalidité », « maladie professionnelle ». Les droits des personnes en fonction de leur statut et de leurs situations – s'ils apparaissent plus clairement pour les responsables des ressources humaines – sont nettement plus abscons pour les directions et cadres responsables de l'entreprise. Les publics visés par la loi sont ainsi rarement cités en tant que tels ; beaucoup évoquent « les personnes handicapées » très largement, mentionnent la « COTOREP ». Le fait même que cette ancienne appellation des MDPH subsiste illustre la méconnaissance de la loi mais aussi des acteurs et de son environnement.

Enfin, du côté des salariés, des confusions peuvent apparaître entre la loi de 2005 et celle sur l'accessibilité. Cela renvoie également en creux à leurs représentations du handicap, spontanément associé à un handicap physique et visible. Le cas des personnes à mobilité réduite est fréquemment

citée en exemple. La loi « sur le handicap » peut renvoyer pour eux aux dispositions à prendre en termes d'accessibilité des espaces publics et privés.

- **Les différentes modalités de réponse à l'OETH ne sont pas toujours identifiées**

Les différents vecteurs possibles pour se libérer de l'OETH sont également moins connus dans les petites entreprises. Ils ne le sont presque jamais par les salariés.

► **Les possibilités de recours à la sous-traitance restent assez souvent méconnues ou « minorées ».** Du côté des directions et des DRH, le développement de contrats avec des entreprises adaptées n'est pas toujours perçu comme avantageux sur le plan financier : souvent ces prestations sont décrites comme « plus chères que les autres », pour un gain en termes d'unités bénéficiaires marginal. Cela vaut aussi pour les petits établissements, qui n'ont pas toujours d'activités ou de marchés importants à sous-traiter. Dans ce cas, le recours à la sous-traitance s'entend alors davantage dans **une dimension « symbolique » ou « historique »**. « Symbolique » lorsque la direction souhaite « montrer qu'elle s'engage ». Et « historique » lorsque la mise en place de ces contrats tient à des partenariats inscrits dans la durée avec des entreprises situées à proximité. Pour autant, cela n'est pas perçu comme une possibilité de répondre à l'obligation d'emploi, certains établissements « oublient » d'ailleurs de mentionner ces contrats dans leur DOETH. Souvent, le recours à la sous-traitance ne permettrait ainsi de répondre à l'OETH que de manière marginale, et ne serait pas présenté d'un point de vue qualitatif comme une modalité de réponse aussi valorisante et « légitime » que l'emploi direct. Pour les grands groupes, la question du recours à la sous-traitance peut se poser dans des termes différents. Parce que certains contrats sont gérés directement par le siège ou d'autres directions du groupe (direction des achats, de l'immobilier...), les établissements rencontrés n'ont pas toujours « la main » sur la passation de contrats de sous-traitance. Pour autant, ce recours à la sous-traitance revêt plusieurs enjeux de leur point de vue. **Un enjeu de développement « des territoires »** d'une part : la politique de recours au secteur protégé est liée à celle de la territorialisation, avec pour objectif de raisonner davantage en termes de « bassins d'emploi », pour s'appuyer sur les ressources locales d'un territoire. **Un enjeu de « sensibilisation »** : pour rendre le handicap « plus visible » dans les établissements, à la fois aux yeux des salariés et managers, mais aussi parfois de la direction. L'enjeu financier et stratégique (réponse à l'OETH), s'il reste présent, n'est pas évoqué spontanément, d'autant plus que les établissements répondent souvent déjà en grande partie à leur obligation d'emploi *via* l'emploi direct.

Tableau 4 : le recours à la sous-traitance dans les accords agréés

	Présence d'objectifs chiffrés dans l'accord	Actions prévues
Accord 1 (entreprise)	Oui (500 unités bénéficiaires - UB)	Oui (meilleure utilisation des marchés cadres, soutien financier apporté aux EA et ESAT)
Accord 2 (groupe)	Oui (150UB)	Oui (coopérations avec la direction des achats, projet de référentiel des prestations proposées par les EA et ESAT, partenariat national avec le réseau)
Accord 3 (entreprise)	Non	Oui (mise en place d'un groupe de travail pluridisciplinaire au siège chargé d'identifier les pistes de développement dans le recours au secteur protégé)
Accord 4 (entreprise)	Oui (60UB)	Non
Accord 5 (branche)	Non	Oui (relations <i>via</i> l'association OETH qui a pour mission d'informer les établissements du secteur adapté et protégé des activités pouvant être sous-traitées)

Dans les accords étudiés, le recours à la sous-traitance fait partie des points de progression identifiés, notamment sous l'angle d'une meilleure coopération avec le service des achats. Le recours à la sous-traitance reste cependant une modalité de libération de l'OETH moins centrale que les autres axes dans les accords.

► **La possibilité de répondre à l'OETH par la signature d'un accord agréé n'est quant à elle presque jamais connue par les établissements non concernés** (un seul établissement qui n'est pas sous accord connaît cette possibilité mais n'envisage pas ce type de stratégie car n'imagine pas avoir les moyens suffisants pour mettre en place une politique volontariste sur le handicap). Dans un autre cas, l'accord a été utilisé dans une perspective « d'atteinte du quota » : l'établissement a été sous accord pendant un temps pour développer une politique de recrutement, et a ensuite mis fin à l'accord lorsque le taux des 6 % a été atteint.

► **Enfin, la réponse à l'OETH ou à une partie de l'OETH *via* le versement d'une contribution à l'Agefiph est bien connue.** Pour les dirigeants et les DRH, cette contribution est perçue sous l'angle de la « pénalité financière ». Du côté des salariés, la légitimité de la loi et de sa « contrainte financière » n'est presque jamais remise en cause. La loi est perçue favorablement, même si certains regrettent qu'il faille passer par des « obligations » pour que les entreprises investissent la question. Certains vont même plus loin en estimant que la contribution financière pourrait être revue à la hausse,

en fonction de la taille des établissements ou de leur contexte économique. Très souvent, les salariés s'interrogent toutefois sur les possibilités de recrutement de salariés TH dans leurs métiers et sur les possibilités de marges de manœuvre de leur direction.

✓ **Les évolutions réglementaires ont peu d'incidence**

- **Le principe « du quota » a des incidences, mais beaucoup moins les évolutions réglementaires**

Les évolutions réglementaires et les changements entre la loi de 1987 et de 2005 ne sont pas évoqués spontanément, y compris par les DRH, voire ne sont pas connus. Tel qu'évoqué précédemment, le seul point de repère est souvent celui « du quota », et d'une certaine manière les modalités de calcul et de détail des possibilités de réponse à l'OETH apparaissent comme plus secondaires. Là encore, la variable de la taille de l'entreprise (et celle du degré de structuration du service RH) a une incidence. Souvent aussi, l'ancienneté des acteurs qui gèrent la DOETH et la politique handicap dans les établissements est déterminante. Les équipes récentes dans leur fonction n'ont généralement pas de vision de l'évolution de la loi.

- **Une difficulté également à se « situer dans le passé » et à analyser une évolution de stratégie lorsqu'il n'y en a pas...**

L'incidence de la loi de 2005 est difficile à mesurer pour les acteurs rencontrés. Sa mise en place datant de 10 ans, cela suppose que les personnes aient une ancienneté suffisamment importante dans l'établissement, doublée d'une maîtrise de la loi et de la stratégie déployée par leurs dirigeants, pour être en mesure d'identifier un « avant » et un « après ». Ce qui, dans les faits, est rarement le cas. Le *turnover* au sein des équipes dirigeantes et de DRH contribue à expliquer cette faible maîtrise des incidences des évolutions législatives sur la situation de leur établissement. Cela suppose également que les établissements aient déployé une véritable stratégie sur l'OETH, ce qui est loin d'être systématique. Une multitude de facteurs sont par ailleurs susceptibles d'intervenir sur les évolutions des stratégies des entreprises : des changements de direction ou de DRH, des réorganisations, un contexte économique nouveau... **L'effet de la loi de 2005 est donc difficile à isoler pour les personnes**. Plus encore, pour les établissements qui sont sous accord, la démarche a souvent été initiée depuis plusieurs années. L'évolution de la stratégie est moins liée à l'évolution de la loi qu'à l'analyse que font les acteurs des actions qu'ils mettent en place et de leurs perspectives d'amélioration.

Seuls deux établissements identifient un impact de la loi de 2005, du point de vue du montant de la contribution financière versée. Dans ces deux cas, la direction fait le constat d'une hausse de la contribution à l'Agefiph, mais **cette incitation financière n'est pas considérée comme particulièrement élevée et n'a pas eu d'impact sur la stratégie de l'établissement**.

✓ **Une définition peu claire de ce qu'est le handicap**

○ **Une difficulté à maîtriser les différents statuts**

La définition du handicap d'un point de vue juridique est nettement plus claire pour les DRH que pour les autres acteurs. **Toutefois, les acteurs des entreprises, y compris les DRH, évoquent davantage les personnes en situation de handicap que les personnes éligibles à la loi de 2005.** Pour de nombreux acteurs au sein des établissements, la notion de handicap entendue au sens « sociologique » est nettement plus vaste et plus floue. Sont évoqués différents statuts qui renvoient à des formes de reconnaissance de handicap : sont ainsi cités les taux d'invalidité accordés par la sécurité sociale, l'invalidité prononcée dans le cadre d'une demande d'AAH, la reconnaissance de maladies professionnelles. Alors que les spécialistes des RH (à partir d'une certaine taille d'établissement) peuvent maîtriser ces notions, pour les salariés, l'encadrement et les syndicats, la distinction entre ces notions est beaucoup plus floue.

○ **Dans les représentations des acteurs rencontrés, la distinction de « différents types » de salariés TH, de « vrais handicapés »/de « faux handicapés »**

La notion de handicap est sujette à de multiples acceptions au sein des entreprises. Les « spécialistes » de la question (au sein des missions handicap et certains responsables des ressources humaines) maîtrisent relativement bien la notion de handicap en en donnant une définition théorique proche de la philosophie de la loi où la notion est référée d'une part à des populations éligibles et d'autre part à une situation de travail. Les autres acteurs (notamment les cadres de l'entreprise, les salariés et les représentants des syndicats) font état de définitions beaucoup plus floues où cohabitent plusieurs types de populations « handicapées ».

Il y aurait d'abord les « vrais handicapés » c'est-à-dire les personnes dont le handicap est visible.

Ce handicap se caractérise par un « manque », une restriction immédiatement perceptible des capacités de la personne. Il peut s'agir d'un handicap sensoriel, ou encore d'une maladie invalidante qui se traduit par un handicap moteur, d'une personne à qui il manque un membre. Dans les représentations des salariés, voire de l'encadrement intermédiaire, les « vrais handicapés » ne sont en aucune manière responsables de leur état, et leur situation est claire. Ce sont des « victimes », soit d'un accident de la vie, soit d'un accident de travail grave ou encore des personnes concernées dès leur naissance. Le « vrai handicap » est ici associé à une condition permanente. Dans cette définition, les personnes handicapées doivent bénéficier de la solidarité des uns et des autres. Il faut les aider car leur malchance aurait pu atteindre chacun d'entre nous. Ces « vrais handicapés » sont ceux auxquels les acteurs pensent spontanément lorsqu'on évoque la loi et l'obligation d'emploi. Cette définition explique que la loi soit perçue comme légitime et qu'on imagine que le recrutement de personnes en

situation de handicap soit particulièrement difficile compte tenu des conditions de travail et des prérequis des postes.

Il y aurait par ailleurs des personnes qui ne seraient pas « réellement handicapées » : les personnes en invalidité ou en restrictions d'aptitudes. Dans notre échantillon, ces personnes sont davantage présentes dans les établissements du secteur industriel, où les conditions de travail peuvent être difficiles. Cela peut notamment être le cas dans les plus petites entreprises, celles où la production est faite en équipe notamment. Les personnes en invalidité, même si elles sont éligibles à la loi de 2005, peuvent être perçues différemment des personnes « COTOREP », notamment si leur handicap n'est pas visible. De plus, celui-ci résulte souvent d'une « usure » au travail, d'une maladie professionnelle. Surtout, la situation d'invalidité peut donner droit à des situations de mi-temps qui vont s'imposer et contraindre les autres membres de l'équipe de travail. Enfin, dans certains cas, la situation d'invalidité est perçue comme résultant d'une demande du salarié au médecin du travail et à la sécurité sociale. En cela, la personne en invalidité peut se rapprocher de la personne avec des restrictions d'aptitudes.

On le voit, alors que les « vrais handicapés » sont perçus comme légitimes et « méritent » la solidarité de leurs collègues, les personnes en restrictions d'aptitudes peuvent être suspectées de vouloir échapper aux tâches et reporter ainsi la charge de travail sur leurs collègues. **Le statut TH apparaît ainsi comme plus « protecteur » (au sens où il légitime la situation de la personne) que le statut d'invalidité et la notion de restriction d'aptitudes.** Mais ce statut TH (qui n'est pas toujours connu par les collègues de travail contrairement à la « restriction d'aptitude ») ne préjuge toutefois pas de la qualité de l'intégration de la personne dans son environnement de travail.

✓ **Des débats sur les principes de la loi**

- **Dans de nombreux cas, le refus de principe d'avoir une stratégie volontaire ciblant les salariés TH, en raison du principe de « valorisation des compétences »**

Du côté des directions, le mot d'ordre est souvent celui du « recrutement des compétences ». On recrute avant tout une personne pour ses qualités et compétences et non parce qu'il s'agit d'un salarié TH. Ce constat fait souvent écho à une « bonne intention » et renvoie surtout à la volonté de valoriser les salariés TH et ne pas tomber dans le principe de la « complaisance » et de la « stigmatisation ». **Cette stratégie se traduit souvent par une opposition entre « l'intégration qualitative » et « l'atteinte du quota quantitatif »** : mieux vaut cibler des compétences pour des intégrations réussies que de recruter « des TH parce que ce sont des TH » dans la perspective d'atteindre le taux d'emploi. Ce discours est également relayé par une partie des syndicats, et se trouve renforcé par les campagnes de communication organisées par l'Agefiph sur cette question.

« Je pense qu'il faut que le TH ait le profil, corresponde à la compétence qu'on attend. J'ai l'impression que ce n'est pas des postes de complaisance... Il vaut mieux se dire que le quota n'est pas atteint mais que les personnes intégrées le sont aussi pour leurs compétences. C'est une image positive, pour éviter le quota et avoir une vraie intégration. C'est le choix de la qualité. » (Manager, secteur industriel)

Dans les faits, cette idéologie du recrutement par les compétences se traduit par un refus du principe de discrimination positive et par des pratiques qui ne distinguent pas les salariés TH des salariés non TH : tous sont recrutés sur le même principe, celui de leurs compétences, et sont donc soumis aux mêmes droits et devoirs. Les approches « diversité » qui se sont répandues dans les entreprises ces dernières années participent par ailleurs de ce refus de la discrimination positive. **Le risque est en revanche celui de l'insuffisance des adaptations et de la prise en compte des spécificités du handicap** : beaucoup d'acteurs, y compris les DRH, considèrent qu'ils ne doivent pas adapter le processus de recrutement, la gestion des carrières, ou encore l'accès à la formation pour les salariés TH. Une mission handicap, dans le cadre d'un accord agréé, estime même que le processus de sélection des salariés TH doit être encore plus rigoureux et sélectif afin de ne pas compromettre leur chance d'intégration dans l'entreprise. Dans d'autres cas, notamment pour les plus petits établissements, les responsables ne se sont souvent pas posé la question du développement de carrière des personnes en situation de handicap et il ne leur paraît pas nécessaire d'imaginer des processus particuliers. Tout se passe comme si la personne avait déjà « de la chance de travailler » et que le développement de carrière était un « supplément ». Faute de se poser la question en ces termes, de nombreux établissements, qu'ils soient ou non volontaristes en matière d'insertion des personnes en situation de handicap, restent figés sur la notion d'égalité formelle de tous, au risque alors de ne pas se donner les moyens de compenser le handicap et/ou de ne recruter que des handicaps « transparents ». **Ce mécanisme peut être d'ailleurs intériorisé par les salariés TH eux-mêmes qui n'osent rêver à une progression de carrière.**

- **Pour plusieurs directions, la loi revêt un caractère arbitraire et « contraignant »**

Le plus souvent, la loi est perçue sur le fond comme étant légitime. Le fait de devoir par « solidarité » contribuer à l'insertion de personnes en situation de handicap est considéré comme « normal ». Toutefois au-delà de cet assentiment de principe, les équipes de direction peuvent émettre des réserves sur l'application de la loi. **Le principe « contraignant » est ainsi remis en question : la loi punirait plus qu'elle n'aiderait les entreprises à assumer cette obligation.** Cette posture peut notamment être le fait des plus petits établissements qui méconnaissent à la fois la loi et les ressources qu'ils pourraient mobiliser dans leur environnement pour recruter, aménager des postes. La loi ne prendrait pas non plus suffisamment en compte les spécificités des établissements, notamment en

termes de métiers. Beaucoup évoquent les contraintes spécifiques des métiers au sein de leur entreprise. De nombreux postes impliquent un minimum de polyvalence, mais aussi une bonne condition physique (port de charges, gestes répétitifs). L'environnement de travail peut être exigeant (travail en équipe, travail posté, travail en extérieur...) et dans certains cas s'accompagner d'exigences techniques et d'un minimum de savoir-faire. Tous ces prérequis peuvent rendre particulièrement complexe à la fois la recherche du candidat idoine et/ou le maintien en emploi de personnes avec des restrictions d'aptitudes. De fait, quelle que soit l'entreprise, il n'y a pas de situation « privilégiée » pour employer des personnes en situation de handicap.

« Imposer, je trouve ça un peu injuste. Je trouve bien de les faire travailler, mais de là à imposer un quota... D'un côté on vous oblige à prendre un travailleur handicapé, mais ce n'est pas parce qu'il a un handicap qu'il sera bon... Ça peut être source de complication » (Manager, secteur tertiaire associatif).

- **Du côté des salariés, une tendance plus forte à accepter ce principe de discrimination positive**

Les salariés adhèrent beaucoup plus spontanément aux principes de la loi. **Ils se montrent d'une part favorables au principe de « solidarité ».** Il leur paraît normal que l'État « oblige » les entreprises à intégrer cette question du handicap dans leurs pratiques. Encore une fois, ce principe de solidarité s'applique surtout aux « vrais handicapés », ceux qui sont considérés comme « non responsables de leur état ». D'autres vont plus loin en adhérant au principe de discrimination positive. Là aussi, il leur paraît évident qu'un même traitement ne peut s'appliquer à tous, et qu'il est nécessaire de mieux prendre en compte les spécificités de chacun. Il est intéressant de noter que si les salariés se montrent favorables à la loi, c'est aussi **parce qu'ils estiment qu'elle est susceptible de contribuer au changement des mentalités.** Deux cas de figure peuvent être distingués. Il y a tout d'abord ceux qui connaissent, dans leur entourage proche, des personnes en situation de handicap et qui militent pour une meilleure prise en compte du handicap dans les entreprises. Mais il y a aussi ceux qui se trouvent confrontés au handicap pour la première fois au sein de leur entreprise. Ces salariés admettent méconnaître le sujet et ne pas s'y être intéressés mais le fait d'avoir un collègue TH a fait évoluer leurs représentations, et ces salariés associent ces changements à un effet indirect de la loi.

« Imposer c'est jamais facile, mais si on impose pas, on se remet pas en question... En imposant, y a toujours cette démarche, donc c'est pas un mal. Et si on peut, on le fait ... Ça permet quand même de réfléchir à ce qu'on peut faire. » (Salarié non TH, secteur tertiaire transport)

- ✓ **Les accords participent à la diffusion d'une « culture du handicap », mais n'impliquent pas nécessairement une meilleure maîtrise de la loi dans les établissements**

Les stratégies des établissements sous accord sont surtout fonction du pilotage de l'accord et non des évolutions législatives en tant que telles. Les accords, lorsqu'ils ont une incidence sur les stratégies des établissements, sont structurants par le cadre organisationnel qu'ils impliquent, et notamment la présence d'instances de suivi et de référents handicap au sein des établissements, qui se mobilisent pour la mise en place d'actions et peuvent donner plus de visibilité au sujet. Dans ce cas, l'accord participe bien à la diffusion d'une « culture du handicap » *via* ces référents (en partie) dédiés, la mobilisation de la mission handicap en central pour nouer des partenariats ou encore élaborer des supports de communication qui seront diffusés dans les établissements. **Il s'agit surtout d'une « culture opérationnelle » du handicap** : dans plusieurs cas les DRH rencontrés se sentent plus « à l'aise » lorsqu'il s'agit d'évoquer le sujet « sur le terrain », d'un point de vue plus opérationnel (définition du handicap, démarches à engager pour obtenir la RQTH ou la renouveler, identification des partenaires du maintien dans l'emploi...). Les managers et salariés connaissent également plus souvent l'existence de l'obligation d'emploi, et certains font le lien avec la politique RH de l'entreprise.

Mais l'incidence des accords sur les représentations du handicap des salariés est beaucoup plus difficile à mesurer. La présence de salariés TH au sein de ces établissements contribue cependant à faire exister le sujet du handicap aux yeux des salariés. En faisant l'expérience du handicap dans la sphère professionnelle (lorsqu'ils sont amenés à travailler avec des salariés TH, ou parce qu'ils côtoient des salariés TH dont le handicap est « visible »), le handicap devient relativement « ordinaire » dans leur quotidien de travail. Cela ne signifie pas pour autant que les managers aménagent ou adaptent systématiquement l'organisation du travail des salariés TH : si le handicap est « banalisé », il peut aussi être « oublié », jusqu'à ce que les salariés TH soient considérés au même titre que les autres.

En revanche, **la loi et ses évolutions ont peu d'incidence sur ces établissements sous accord** : la stratégie dépend plus de « l'impulsion » et de l'orientation donnée par le siège, des bilans des accords passés que du cadre législatif existant.

À retenir

- **Le niveau auquel est géré l'OETH peut dépasser celui des établissements**, qui n'ont pas toujours toutes les « clés » pour agir.
- La loi n'est presque jamais connue finement. **L'accès à l'information** peut être jugé difficile, notamment pour les petits établissements, et n'est **pas toujours prioritaire** ; beaucoup font **une lecture de la loi « par le quota »** et sous l'angle de sa contrainte légale. Les différentes possibilités de réponse à l'OETH ne sont par conséquent pas toujours maîtrisées précisément, et **la stratégie des établissements est souvent centrée sur l'atteinte du taux d'emploi, au détriment d'une réflexion de fond sur la qualité des parcours.**
- **Les évolutions législatives ne sont presque jamais évoquées spontanément par les acteurs.** L'impact de ces évolutions est d'autant plus difficile à retracer que ces acteurs ne maîtrisent pas le cadre législatif. La stratégie des établissements (lorsqu'il y en a une) repose aussi sur d'autres facteurs et l'effet de la loi est difficile à isoler. Lorsque les évolutions de la loi sont connues (augmentation de la contribution financière), elles ne sont pas pour autant considérées comme ayant un impact sur les actions menées par l'établissement.
- **La définition du handicap n'est pas toujours claire pour les personnes.** Les distinctions entre les différents statuts juridiques sont mal connues. Plus encore, dans leurs représentations, les salariés tendent à distinguer des « vrais » et des « faux » handicapés, en fonction du type de handicap et de son incidence sur l'emploi.
- Si le principe de la loi n'est pas remis en cause en tant que tel, **dans leur interprétation de celle-ci, la plupart des directions se refusent à adopter un principe de discrimination positive** et adoptent une posture « d'égalité formelle », au risque de ne pas réellement compenser le handicap.
- Les établissements sous accord ne se distinguent qu'à la marge des autres établissements. **La loi et ses différentes évolutions n'y sont pas beaucoup plus maîtrisées, malgré une « culture du handicap » plus forte.** Mais c'est davantage l'accord en tant que tel que le cadre législatif qui a une incidence à ce niveau.

3. Les partenaires sociaux sont-ils impliqués dans les choix réalisés ?

POUR LES ÉTABLISSEMENTS SOUS ACCORD

✓ Les accords comme « facilitateurs » du dialogue social

Même si, selon les établissements qui sont sous accord au sein de la même entreprise, des différences peuvent apparaître concernant l'implication des partenaires sociaux, d'une manière générale **les accords facilitent incontestablement le dialogue entre les représentants de l'entreprise et les syndicats** sur la question de l'insertion des personnes en situation de handicap. Dans notre échantillon, nous avons un seul cas de figure où l'accord a pu être une « pomme de discorde » entre les partenaires sociaux, au point où une centrale syndicale a refusé de le signer. S'il peut susciter des réserves de la part des centrales syndicales il ne suscite pas pour autant un fort sentiment d'opposition.

○ Des relations facilitées entre représentants syndicaux et dirigeants du fait de la dimension « consensuelle » de la thématique

Même si les syndicats n'en font pas le thème prioritaire de leurs discussions avec la direction, la question du handicap formalisée *via* un accord apparaît comme un thème relativement consensuel (Maggi-Germain, 2010). Sur d'autres thèmes les négociations peuvent être beaucoup plus ardues et laissent apparaître des positions opposées entre les parties en présence. **La thématique du handicap est de ce point de vue porteuse de « moins d'enjeux »**, voire est présentée comme un des terrains d'entente entre syndicat et direction. L'accord handicap est ainsi perçu comme particulièrement fédérateur. Il symbolise le dialogue social dans l'entreprise. La mise en place de commissions de suivi de l'accord au niveau des établissements permet selon les acteurs de prolonger ce dialogue social de manière régulière et à différents niveaux de l'entreprise. Cette dimension consensuelle est tellement forte que des centrales syndicales confient « qu'elles ont signé l'accord les yeux fermés ». D'ailleurs, dans la plupart des cas, les syndicats reconnaissent l'engagement de la direction. Cette posture illustre bien l'intérêt pour les directions et les syndicats de se retrouver sur une politique handicap volontariste. D'un côté les directions peuvent vouloir construire un « laboratoire social », qui n'est pas sans incidence sur l'image externe et interne du groupe, de l'autre les syndicats valorisent une thématique « sociale » sur laquelle il est relativement facile de s'entendre. **Le sujet est certes consensuel, mais risque dans les faits de s'avérer « mou », notamment dans le lien aux autres questions sociales et en termes de déclinaisons opérationnelles.**

- **Mais une thématique qui n'est pas toujours bien maîtrisée ni traitée de manière transversale**

Dans plusieurs cas, **les syndicats mettent en avant le manque de « transversalité » de la politique handicap, qui fait l'objet d'un traitement « à part »**. La question du handicap est certes bien prise en compte, mais elle bénéficie d'un traitement particulier, qui l'isole des autres questions sociales. Il est par exemple remarquable que la question du handicap soit rarement prise en compte au niveau des négociations annuelles obligatoires (NAO). Certains acteurs au sein de l'entreprise considèrent même que le handicap doit avoir ses instances spécifiques.

Les acteurs syndicaux qui font le constat de l'isolement de la politique du handicap militent parfois pour la mise en place d'un accord « diversité » qui serait plus englobant.

Le constat est double.

► Afin qu'elles puissent s'inscrire dans la durée et réellement « irriguer » la politique de gestion des ressources humaines, **les dispositions prises dans le cadre des accords handicap doivent pouvoir être intégrées à d'autres accords plus transversaux** (GPEC et qualité de vie au travail par exemple). Il est à noter que dans l'un des cas étudié, la direction a commencé à mettre en application ce principe et en reprenant des dispositions de l'accord handicap dans d'autres accords plus transversaux.

► D'autre part, il y aurait un **intérêt à mutualiser davantage les outils en faveur de l'égalité professionnelle au sens large**. Ces établissements sont souvent couverts également par un accord sur l'égalité professionnelle femmes-hommes et développent dans ce cadre des outils permettant de mesurer l'état d'avancement des carrières, l'accès à la formation etc., et d'appréhender les écarts entre femmes et hommes pour, le cas échéant, prendre des mesures de compensation. Ces outils ne sont pas repris dans le cadre du suivi de carrière des salariés TH.

- **Même lorsqu'il y a une forte mobilisation des partenaires sociaux en central, cela ne préjuge pas de l'appropriation de la thématique par les délégués syndicaux dans les établissements**

Autant les syndicats qui ont négocié les accords à l'échelon central sont impliqués et sont en capacité de retracer les enjeux et les tenants et aboutissants des accords, autant les acteurs syndicaux au sein des établissements peuvent être dans plusieurs cas démunis sur cette question du handicap. La question de l'insertion des travailleurs handicapés **reste en ce sens encore « marginale »** (Maggi-Germain, 2010) et constitue un sujet que les acteurs syndicaux se sont rarement pleinement approprié. Ainsi les représentants des syndicats ne connaissent pas toujours précisément les tenants et aboutissants de la politique handicap et ne sont pas toujours proactifs sur le sujet. Plusieurs facteurs expliquent cette situation.

► **Ils peuvent tenir au fonctionnement et à l'organisation des syndicats**, avec des représentants syndicaux qui ne sont pas particulièrement sensibilisés sur ce sujet. Ainsi, plusieurs acteurs témoignent qu'ils n'ont pas reçu de formation et qu'ils ne savent pas au sein de leur propre centrale qui joindre sur cette thématique. Le fonctionnement de l'organisation syndicale au sein du groupe peut être également invoqué. Les délégués syndicaux ne disposeraient pas de nombreuses occasions d'échanges sur ces thématiques. D'autres sujets peuvent être prioritaires à l'échelon du groupe.

« C'est plutôt au niveau des nationaux, tout ça. Nous on est quand même au bout de la chaîne ; le syndicalisme ici est plutôt fait d'une manière... C'est pas comme à Paris. On se connaît tous, on a une étiquette mais les sujets sont déjà discutés et débattus en haut. Généralement, sur ce genre d'accords, c'est des personnes bien précises qui s'en occupent et connaissent le sujet. » (Représentant syndical d'un établissement, secteur tertiaire hors transports et hors associations)

► **Ils relèvent également de l'organisation de l'entreprise**. Les représentants des syndicats peuvent également avoir le sentiment que la gestion de la politique handicap se fait « à un autre niveau » : de fait la stratégie est fortement impulsée par le siège, qui « impose » aux établissements des objectifs en termes d'embauches ou encore de maintien dans l'emploi. Le sujet serait ainsi « traité », dédouanant d'une certaine manière les acteurs de terrain de leur responsabilité en la matière.

► **Ils tiennent également à la faiblesse des attentes et des demandes des salariés**. Les syndicats mentionnent qu'ils sont assez peu sollicités directement par les salariés sur ces questions dans la mesure où l'établissement dispose d'un référent handicap bien identifié sur le sujet. Ils ne sont pas non plus toujours mobilisés car il n'y a pas de situations « conflictuelles ». Cette absence de conflictualité est dans certains cas liée aux résultats obtenus. Par exemple dans plusieurs établissements les licenciements pour inaptitude sont quasiment inexistants. Dans d'autres cas, les « résultats » ne sont pas toujours au rendez-vous (avec notamment des licenciements pour inaptitude assez fréquents) mais la direction de l'établissement est créditée de bonnes intentions et dédouanée du licenciement qui apparaît comme inéluctable. La dimension consensuelle de la politique handicap joue ici tout son rôle. Les acteurs de l'entreprise, y compris les partenaires sociaux, disent s'être donné tous les moyens pour agir, dans un contexte économique tendu, le licenciement apparaît comme la seule solution. Enfin, les représentants syndicaux indiquent que les salariés sont certes sensibles humainement au sujet du handicap mais que dans les faits le sujet les mobilise peu au quotidien. Cette thématique serait ainsi peu porteuse en termes de communication. Elle peut susciter l'assentiment, la solidarité mais rarement l'engagement.

POUR LES ÉTABLISSEMENTS HORS ACCORD

✓ En dehors des établissements sous accord, une implication variable des syndicats

○ Une représentation syndicale absente ou peu structurée dans les petits établissements

Pour les établissements inférieurs à 50 salariés, **les représentants syndicaux peuvent être absents ou très peu organisés**. Ces établissements peuvent compter quelques délégués du personnel, et dans plusieurs cas étudiés, des instances se mettent tout juste en place (CHSCT par exemple). Ces délégués du personnel ne sont pas systématiquement dans une posture de « revendication » face à la direction, et les instances sont peu structurées. De fait, la posture de ces délégués du personnel se distingue assez peu de celle des autres salariés : ils ne connaissent pas plus / pas moins la loi que leurs collègues. Il est à noter que dans la plupart de ces petits établissements la direction ne mène pas non plus de stratégie « offensive » sur la question du handicap, et qu'il n'y a donc pas de dynamique collective sur le sujet.

○ Au sein des plus grands établissements des représentants syndicaux relativement peu investis sur la thématique handicap

Les représentants syndicaux rencontrés font état d'un discours consensuel et « politiquement correct » sur la question du handicap. Ils considèrent bien entendu qu'il s'agit d'un sujet « important » qui doit susciter la solidarité de tous et un engagement de la direction. Cependant d'une manière générale, et au vu des monographies réalisées, **les représentants des syndicats sont relativement peu engagés et proactifs sur cette question**. Plusieurs constats peuvent être établis pour expliquer ce faible engagement.

► **Un niveau d'appréhension et de connaissance du sujet assez limité.** Au même titre que les représentants des syndicats au sein des établissements sous accord, ceux des autres établissements (à l'exception d'un ou deux cas de figure particuliers) font état d'une connaissance relativement ténue du sujet du handicap. Leurs représentations du handicap sont souvent assez proches de celles de leurs collègues. Leur connaissance de la loi de 2005, et *a fortiori* de la situation de l'entreprise par rapport à l'obligation d'emploi, est également assez floue, notamment lorsque l'entreprise communique peu sur le sujet. Si l'existence du « quota » est généralement connue, le taux d'emploi effectivement atteint par l'entreprise est souvent ignoré. Les représentants syndicaux sont souvent conduits à supputer la situation réelle de leur établissement au vu de l'ensemble des politiques sociales menées par la direction.

« J'imagine que notre taux doit être bon, notre entreprise est quand même assez sociale et la DRH elle est sensible sur ces questions-là. On doit être conforme à la loi je pense mais c'est vrai que je me suis jamais intéressé de près à la question. On doit certainement nous communiquer quelque chose sur le sujet ». (Représentant syndical, secteur industriel)

► **Sur le fond cette thématique apparaît rarement comme prioritaire sur un plan collectif.**

Certains représentants syndicaux confient qu'ils sont vigilants et attentifs sur cette question, notamment lorsque le bilan annuel est présenté en comité d'entreprise ou en CHSCT. Mais la plupart affirment qu'il ne s'est jamais agi d'un sujet de revendication et les délégués syndicaux sont rarement interpellés par les salariés à ce sujet.

« La politique de handicap n'est pas posée par les organisations syndicales. Nous sommes juste vigilants lors du bilan au CE, on regarde la ligne emploi handicap. On va voir qu'on a un taux minimum et obligatoire à respecter. On va demander des explications. Mais c'est tout. » (Représentant syndical, secteur tertiaire associatif)

Les syndicats mentionnent qu'ils sont davantage actifs sur les conditions de travail et les questions de rémunération. Cette priorisation des thématiques de négociation est d'autant plus forte lorsque l'entreprise est dans une situation difficile d'un point de vue économique et social. Lorsque la priorité est la sauvegarde de l'activité et des emplois, la problématique du handicap est clairement reléguée, et ce d'autant plus qu'elle peut, dans un contexte difficile, être présentée comme un facteur « aggravant » la situation de l'entreprise. Il en va ainsi dans cette entreprise industrielle confrontée à une inexorable décline de son activité et de ses effectifs depuis plusieurs années. La présence de nombreuses personnes présentant des restrictions d'aptitudes complexifie la situation. Ces personnes sont majoritairement reclassées sur des postes « hors chaîne » dans des îlots de productions plus favorables en termes de conditions de travail. Ces reclassements dans un contexte de non-renouvellement des effectifs sont considérés comme pénalisants par l'ensemble des salariés. Le statut TH apparaît dès lors comme stigmatisant pour tous y compris pour les représentants des syndicats qui font état d'une distinction entre « vrais » et « faux » handicapés. Dans ce cas de figure, le handicap n'est non seulement pas un sujet de négociation pour les syndicats, mais il devient un sujet sensible et tabou.

► **Dans de nombreux établissements, le sujet du handicap est abordé par les syndicats au sein du comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) sous l'angle des conditions de travail et de la résolution de cas individuels.** Il est notable d'ailleurs que plusieurs représentants syndicaux rencontrés nous aient mentionné que le bon interlocuteur sur le sujet était celui qui siégeait au CHSCT, et non celui qui négociait avec la direction sur l'ensemble des politiques sociales. Le sujet est ainsi naturellement absorbé par le biais des conditions de travail et par l'instance dédiée à ce sujet. La thématique est ainsi « technicisée » et sortie en quelque sorte des négociations plus générales et plus transversales entre la direction et les syndicats. Naturellement, les représentants syndicaux expliquent ainsi que cette thématique ne s'inscrit pas dans le cadre des NAO, celles-ci étant dédiées à des sujets plus « stratégiques » comme les salaires. Le cantonnement de la thématique handicap au

CHSCT fait écho également à l'individualisation des situations. Les représentants des syndicats se saisissent des cas individuels et les abordent dans le cadre du CHSCT. Lorsqu'ils sont sollicités, ils suivent ces situations pour mener à bien un reclassement ou un maintien dans l'emploi. Le syndicat joue ainsi un rôle de médiateur, de défense des intérêts du salarié, sans intervenir sur un plan plus « politique ou stratégique ».

- **Dans quelques cas, des « bonnes pratiques » de syndicats dans les établissements qui promeuvent des politiques volontaristes**

Au vu des monographies réalisées, et si on met de côté les accords d'entreprises, les représentants syndicaux développent rarement des stratégies offensives sur la thématique du handicap. Cependant dans deux cas de figure, ces représentants syndicaux jouent un rôle moteur **pour faciliter la prise en compte de la question du handicap au niveau du groupe.**

Ils constatent dans les deux cas que l'établissement n'est pas le niveau pertinent pour agir au plan des politiques sociales. Les directions des établissements sont de plus en plus soumises à des logiques de groupe (du point de vue économique et social), et surtout il apparaît difficile de faire levier sur la seule direction de l'établissement qui, d'une part, compte de moins en moins dans le processus décisionnel et qui, d'autre part, peut être sensible à une injonction forte du groupe. En tout état de cause, dans les deux situations étudiées, le représentant syndical considère que son action sera beaucoup plus structurante au niveau du groupe qu'elle ne peut l'être au niveau de l'établissement.

À retenir

- **Les syndicats de salariés sont en tendance relativement peu investis sur la question du handicap** au regard de leur investissement sur d'autres thématiques comme les salaires par exemple.
- Si les accords sur la question du handicap suscitent au niveau des sièges une mobilisation des partenaires sociaux, **cette mobilisation « consensuelle » ne se décline pas toujours sur le terrain.**
- La question du handicap est d'une manière générale appréhendée sous un angle spécifique et « technique ». Il s'agit **souvent d'une politique traitée « à part » qui déborde peu sur des politiques transversales.** Elle relève d'instances spécialisées et relativement peu stratégiques. De fait elle émerge difficilement du processus de négociations obligatoires et annuel.
- La loi fournit un prétexte, un support et des points de repères pour traiter de la question du handicap, mais, au vu des monographies réalisées, **le cadre légal reste relativement peu maîtrisé par les syndicats** notamment au plan opérationnel et au niveau des établissements.
- **La question du niveau de négociation, d'actions et de suivi opérationnel des politiques handicaps se pose**, que cela soit du côté des directions des entreprises ou du côté des organisations syndicales.

4. Quels sont les facteurs discriminants dans la « stratégie » ou la « non-stratégie » des établissements ?

Six facteurs susceptibles d'avoir une influence sur la stratégie des entreprises par rapport à l'OETH et par rapport à sa politique en faveur du handicap peuvent être identifiés.

✓ La taille des établissements / des entreprises

L'effectif de l'entreprise et de l'établissement concerné semblent jouer un rôle sur les capacités de l'entreprise à déployer une politique volontariste en faveur des personnes en situation de handicap.

- ▶ Les petites entreprises, notamment celles qui sont en dessous de 150 salariés (et plus encore celles qui sont en dessous de 50 salariés), **disposent de peu de ressources en interne pour mettre en place une politique de ressources humaines construite et offensive.** À l'inverse, les plus grandes entreprises et les grands établissements, singulièrement ceux qui sont sous accord, disposent d'effectifs d'ingénierie importants notamment sur la question du handicap. La diversité des postes au sein des grandes organisations (postes non qualifiés, postes tertiaires) accorde par ailleurs davantage de latitude aux établissements pour reclasser les personnes.
- ▶ La taille de l'établissement peut constituer **un frein quant aux possibilités de reclassement des personnels.** Les faibles effectifs autorisent peu de marges de manœuvre pour l'établissement. La polyvalence est souvent la règle, le nombre de postes est limité. Quant à l'existence de postes de « réserve » (pour des personnes fragiles, avec des restrictions d'aptitudes), elle est réduite, les postes « faciles » sont mécaniquement peu nombreux au sein de ce type d'établissement et de fait proportionnellement coûteux. Dans le même temps, **les petites unités économiques sont celles qui peuvent atteindre facilement « par hasard » leur quota d'emploi** (présence d'un ou deux travailleurs handicapés recrutés par hasard ou maintenus au fil des ans).
- ▶ **La dimension « familiale » des établissements de taille modeste a une incidence sur la capacité/volonté de la direction à prendre en compte et à communiquer sur le handicap.** D'un côté les petits établissements (y compris lorsqu'ils font partie de grandes marques franchisées) peuvent déployer des politiques plus « humaines » empreintes de solidarité collective pour accueillir et intégrer des personnes en situation de handicap (avec la mise en œuvre d'un management de type « paternaliste »), de l'autre, parler du handicap peut être un « tabou » dans la mesure où cela reviendrait à pointer des situations individuelles, ce qui génère un certain malaise chez les uns et les autres (ce qui est beaucoup moins le cas dans les grandes organisations dans lesquelles la politique TH concerne parfois plusieurs milliers de salariés).

✓ Le secteur d'activité, une variable peu discriminante

Le secteur d'activité est souvent présenté par les acteurs comme déterminant pour le recrutement et l'intégration des personnes en situation de handicap. Certains secteurs comme celui de la production industrielle *via* le travail posté, celui des travaux en extérieur, mais également celui des transports, exigent des conditions physiques particulières et rendent complexe le recrutement de personnes avec des restrictions d'aptitudes physiques (ports de charges lourdes par exemple). Dans la représentation des acteurs de ces entreprises, l'emploi de personnes en situation de handicap n'est pas impossible, mais il est difficile et nécessite une réflexion importante et une attention particulière pour aménager les postes de travail en fonction du handicap. La piste de la déficience intellectuelle n'est par exemple pas toujours explorée pour ces entreprises à forte exigence d'aptitudes sur le plan physique mais avec une relative faible demande sur le plan cognitif. Inversement, d'autres entreprises, notamment celles développant des activités d'ingénierie, doivent recruter un personnel qualifié. La tâche peut s'avérer ainsi difficile compte tenu de la relative faible proportion de personnes qualifiées parmi les demandeurs d'emploi en situation de handicap.

Cependant l'analyse suggère que le secteur d'activité des entreprises ne joue pas de manière « mécanique » et « systématique » sur la stratégie ou la non-stratégie des établissements. Au-delà du secteur d'activité il est nécessaire de prendre en compte le contenu des postes. L'expérience de nombreuses entreprises montre que ces freins peuvent être surmontés dès lors que la stratégie est adaptée. Il n'existe en ce sens pas d'incompatibilité « absolue » entre le handicap et certains types d'activités. Plusieurs stratégies sont possibles.

- ▶ **Certaines entreprises privilégient l'embauche de personnes porteuses de certains types de handicaps.** C'est par exemple le cas de plusieurs établissements comptant dans leurs effectifs des salariés présentant des déficiences auditives, et dont le handicap n'a aucune incidence sur leur activité.
- ▶ **Pour d'autres, il s'agira de porter une attention particulière à l'aménagement du poste de travail en fonction du handicap.**

Le secteur d'activité, même s'il est présenté comme déterminant par de nombreux acteurs, n'est probablement pas dirimant à condition toutefois que les entreprises se donnent les moyens de « sourcer » des candidats et de compenser le handicap.

✓ Le contexte économique

Le contexte économique dans lequel évolue l'entreprise et plus encore l'établissement facilite plus ou moins le développement d'une stratégie volontariste concernant l'insertion des personnes handicapées. Les entreprises à très faible marge bénéficiaire, pour lesquelles le coût de la main-d'œuvre joue un rôle majeur dans la formation du prix de revient et dont la valeur ajoutée est faible, semblent disposer de marges de manœuvre nettement plus étroites pour l'emploi de personnes en situation de handicap. Ces entreprises s'organisent de manière à optimiser au maximum les coûts de production. Le facteur d'incertitude que représente un opérateur aux aptitudes éventuellement réduites constitue un handicap potentiel pour la bonne fluidité de la production. En tout état de cause, dans les représentations des acteurs de l'entreprise, **cela signifie a minima que le handicap doit être « transparent », c'est-à-dire qu'il doit être parfaitement compensé sur un poste de travail donné.**

Les difficultés pour l'intégration des personnes en situation de handicap sont d'autant plus complexes pour les entreprises dont la situation économique se dégrade et dont les effectifs se réduisent. Celles qui connaissent des réductions d'effectifs peinent d'une manière générale à mettre en place une stratégie de ressources humaines construite et durable. Ajustant en temps réel leurs effectifs à l'activité, elles ne sont pas dans une dynamique « d'intégration de publics fragiles ou potentiellement fragiles ».

Un contexte économique favorable peut jouer « dans les deux sens » et ne suffit pas à lui seul à expliquer la présence d'une stratégie sur le handicap. Pour certaines entreprises en bonne santé économique, le fait de disposer de moyens financiers et humains facilite clairement, sinon l'élaboration, à tout le moins la mise en œuvre d'une politique en faveur des travailleurs handicapés (possibilités de financements d'adaptations de postes, *sourcing* de candidats...). De surcroît ces entreprises peuvent se permettre de « financer » des postes peu utiles à l'entreprise. Un contexte économique plus favorable n'implique pas pour autant la mise en œuvre d'une politique volontariste. Ainsi, des

Exemple

Il en va ainsi de cette entreprise industrielle avec un personnel vieillissant et dont les effectifs chutent brutalement depuis plusieurs années.

Le personnel en place est usé et fatigué et soumis à un travail posté particulièrement contraignant (avec ports de charges lourdes et gestes répétitifs). Afin de limiter et de prévenir la survenue de restrictions d'aptitudes, la solution consiste à faire « tourner » la personne sur différents postes et machines. Cela suppose une forte polyvalence des personnes et une capacité du personnel à occuper tous les postes... ce qui devient problématique lorsque plusieurs personnes ont des restrictions d'aptitudes, et ce qui donc risque d'accroître la surexposition de ceux qui peuvent encore occuper tous les postes...

Ce cercle vicieux peut se traduire par un contexte social tendu entre opérateurs, et de fait reléguer la question de l'intégration des personnes en situation de handicap.

entreprises mentionnent que leur bonne santé économique leur permet de se libérer de leur obligation d'emploi en payant l'Agefiph, contribution somme toute négligeable par rapport à ce que rapporte la

dynamique de l'activité. **Sans motivation forte pour construire une politique volontariste sur cette question, la seule bonne santé économique peut être peu suffisante voire contreproductive.**

✓ **Le facteur « humain »**

Ce facteur est particulièrement présent dans de nombreux entretiens. Plusieurs « postures types » de DRH/dirigeants peuvent être distinguées.

- ▶ **Les « militants ».** Ce sont des DRH ou des cadres de direction qui sont particulièrement sensibilisés à la question du handicap, parfois du fait de la présence d'une personne handicapée dans leur entourage proche. Ils sont particulièrement ouverts sur cette question, envisagent plus facilement le recrutement de personnes en situation de handicap, se montrent ouverts sur le handicap mental et psychique. Au-delà de cette sensibilité personnelle, il est à noter que la dimension de responsabilité « sociétale » et « sociale » de l'entreprise et de ses dirigeants apparaît dans plusieurs entretiens. L'entreprise se doit ainsi d'être « solidaire » et « exemplaire ». C'est le cas pour les entreprises sous accord qui peuvent en faire un objet de communication institutionnelle et d'éthique d'entreprise, mais cela peut être également le cas de plus petites entreprises qui font notamment le choix de « maintenir les salariés en difficulté ». Il s'agit dans ce cas de se montrer solidaire dans le collectif de travail et de montrer qu'on « n'abandonne pas les siens ».
- ▶ **Les « humanistes ».** Ils peuvent être aussi des managers ou responsables d'entreprises « paternalistes ». Ils ne cherchent pas à recruter des TH mais ils peuvent être sensibles à des situations individuelles, à des contacts de proximité. La loi sur le handicap et l'obligation d'emploi n'est pas « leur boussole » ; en revanche, ils sont très attachés à la notion de « maintien dans l'emploi ». Pour eux la politique sociale de leur entreprise impose de ne pas se séparer d'un collaborateur qui n'a pas démérité. Il est ainsi moins question d'une « politique » en faveur du handicap que de la mise en œuvre d'une politique sociale marquée par la solidarité.
- ▶ **Les « gestionnaires ».** Ce sont des DRH ou des cadres de direction qui appliquent la loi dans un souci de bonne gestion de l'entreprise « du point de vue financier » et également du point de vue de la gestion des ressources humaines (forte inclination pour le maintien dans l'emploi, impact attendu sur l'image de l'entreprise). Les gestionnaires tentent d'assurer au mieux l'équilibre entre le taux d'emploi et les possibilités de l'entreprise. Ils cherchent souvent à recruter des personnes aux handicaps « peu gênants » pour l'activité de l'entreprise. Le manager gestionnaire considère que le critère de compétence est le seul qui vaille. Ils s'attachent à bien compenser le handicap afin qu'il soit peu gênant dans la limite cependant des efforts financiers que cela demande.

► **Les « réfractaires ».** Ils sont contre « la loi qui oblige » et contrainent en ne prenant pas en compte la singularité et les possibilités des entreprises. Ce sont souvent eux qui considèrent que leurs métiers ne sont pas compatibles avec le handicap. Ils placent l'exigence opérationnelle de productivité au-dessus de toute autre considération. La qualité de travailleur handicapé ne doit pas protéger la personne mais elle doit au contraire se compenser par une forte motivation, des compétences démontrées. Les réfractaires peuvent également confier que dans leur univers de travail il ne peut y avoir de places pour le « handicap », celui-ci apparaissant comme contraire à la notion d'excellence et de performance. Ce type de profil peut se trouver dans tous types d'entreprise, y compris au sein d'entreprises sous accord.

✓ **Le facteur organisationnel et la politique de RH**

Ce facteur joue à un double niveau : celui de l'organisation du travail proprement dit et celui de l'organisation de l'entreprise et de ses différents niveaux décisionnels pour élaborer et mettre en place une politique RH, et le cas échéant une politique handicap.

○ **Les évolutions de l'organisation du travail**

La question de l'organisation du travail peut également avoir une incidence sur la stratégie vis-à-vis de l'OETH. Dans certains des établissements visités, l'organisation du travail a connu un certain nombre de transformations au cours des dernières années. Ainsi, **la polyvalence devient une exigence de plus en plus répandue**, notamment sur des postes qui étaient auparavant davantage « spécialisés » et qui requièrent aujourd'hui de plus en plus de compétences diversifiées. De manière générale, les acteurs décrivent un **mouvement de « rationalisation » du processus de production**, qui se traduit par la suppression de certains postes, l'optimisation de la productivité par la multi-activité des salariés, le fonctionnement à flux tendus... À cet égard, l'organisation du travail peut freiner le développement de stratégies proactives vis-à-vis de l'OETH : le développement d'emplois supposant une polyvalence accrue complexifie l'adaptation du poste au handicap et rend plus difficile les aménagements organisationnels au sein d'une équipe de travail.

Enfin, le mouvement d'optimisation des effectifs et de rationalisation de l'outil de production se traduit clairement par la **disparition des « postes de réserve »**.

○ **L'organisation de l'entreprise et notamment l'articulation de ses différents niveaux décisionnels et de mise en œuvre des politiques**

Si l'obligation d'emploi des personnes en situation de handicap se calcule et s'applique au niveau des établissements, l'élaboration des politiques, la gestion de l'OETH et les processus de recrutements peuvent s'opérer à d'autres niveaux. Cette complexité organisationnelle rejaille sur la dynamique en

faveur du recrutement et de l'intégration des personnes en situation de handicap. Différents cas de figures peuvent être identifiés.

► **Cas 1 : des établissements qui n'ont quasiment aucune marge de manœuvre sur la politique TH et les recrutements.** Dans ce cas de figure les établissements ne gèrent pas la DOETH et ils peuvent ainsi méconnaître la loi et ses obligations. La DOETH est gérée par une entité « groupe » ce qui peut priver l'établissement de tout instrument de lisibilité sur la politique TH. Dans certains cas, ce manque de lisibilité peut s'accompagner d'une marge de manœuvre quasiment nulle sur les recrutements qui sont opérés à un autre échelon. Ajoutons que peuvent rentrer dans cette catégorie des grandes entreprises pour lesquelles la notion d'établissement n'a qu'une signification juridique et non organisationnelle. Autrement dit un site géographique peut regrouper différents établissements, la notion de site étant *in fine* plus « parlante » pour le management opérationnel que la notion d'établissement.

► **Cas 2 : des établissements à l'inverse tout puissants dans la mise en œuvre d'une politique en faveur des TH alors même qu'elle est édictée à un niveau groupe.** Ce cas de figure peut exister y compris dans des grandes entreprises qui pilotent un accord au niveau de l'entreprise. Ici l'établissement et les managers opérationnels sont déterminants pour l'application de la politique en faveur des TH. Celle-ci peut être définie à l'échelon d'un groupe ou d'une entreprise comptant de multiples établissements mais elle peut plus ou moins être appliquée et déclinée au sein de chaque établissement. Cette « rupture » et cette contradiction entre une volonté « groupe » et une mise en œuvre « établissement » sont particulièrement préjudiciables à une politique homogène au sein de l'entreprise.

► **Cas 3 : une tendance à construire des politiques « groupes » s'imposant aux établissements ?** La taille de notre échantillon ne nous permet pas d'être complètement affirmatif sur cette tendance. Cependant, plusieurs entreprises de notre échantillon ainsi que différents acteurs (directions et syndicats) attestent de cette orientation. Le niveau établissement apparaît comme trop « petit » pour construire une politique sociale offensive. Le bon niveau semble être celui du « groupe », à condition toutefois que celui-ci soit suffisamment structuré et intégré. Dans ce cas de figure, le groupe construit une politique offensive, des outils, des processus, peut assigner des objectifs et suivre les plans d'actions que mettront en œuvre les établissements. Une telle organisation peut s'avérer facilitante pour mettre en œuvre une politique en faveur des TH. En tout état de cause elle rend complexe la compréhension des dynamiques à l'œuvre et impose de prendre en compte l'environnement organisationnel de l'établissement pour comprendre comment il remplit son obligation d'emploi.

✓ **Pour les établissements sous accord, la question du pilotage de l'accord est structurante**

Différents facteurs peuvent jouer sur la mise en œuvre des accords (notamment le volontarisme de la direction...) mais ce sont les choix organisationnels et le pilotage de l'accord qui influent sur la mise en place ou non d'une stratégie par l'établissement. Trois cas de figure peuvent être distingués.

- ▶ **Cas 1 : une politique construite, managée, suivie et outillée au niveau de l'entreprise avec des relais clairement identifiés au sein des établissements.** C'est le cas de figure idéal pour la bonne mise en œuvre de l'accord. Le pilotage de l'accord est assuré stratégiquement en central par la direction de l'entreprise et les partenaires sociaux. Il est étayé par une mission handicap qui décline concrètement la mise en œuvre de l'accord sous formes d'objectifs, de processus et d'outils. La mission handicap est porteuse également d'une offre de services particulière : elle aide à construire des partenariats, elle met en place un *sourcing* spécifique si nécessaire afin de pouvoir recruter effectivement des TH. La mission handicap est réellement structurante dans ce schéma, elle fixe des objectifs (avec le soutien politique de la direction) aux établissements qui doivent rendre des comptes régulièrement. Les établissements disposent dans ce cas de référents formés, clairement identifiés et responsabilisés. Il s'agit de référents qui ont une légitimité et un poids dans l'organisation.

- ▶ **Cas 2 : une mission handicap très centralisée sans soutien de la direction et sans réels relais territoriaux.** Il s'agit quasiment de la situation inverse de celle décrite précédemment. Ici l'accord semble peu porté par la direction de l'entreprise et il peut susciter des critiques, voire une opposition de la part des organisations syndicales. La mission handicap est peu outillée et peine à construire un partenariat avec des acteurs susceptibles de favoriser le recrutement de personnes handicapées. Peu légitime au niveau central, la mission handicap ne dispose pas de relais sur le terrain. Les référents handicaps sont « virtuels » et la mission handicap n'imagine même pas fixer des objectifs aux établissements. Les managers opérationnels restent les seuls décisionnaires et la politique TH n'est qu'une politique sociale affichée sans armature organisationnelle. Dans ce cas de figure, les résultats de l'accord ne sont pas à la hauteur des objectifs et la dynamique est peu positive. Au-delà de tous les facteurs (notamment économiques et liés au secteur d'activité) qui peuvent entraver la mise en œuvre d'un accord ambitieux, les facteurs déterminants semblent l'absence de portage politique au plus haut niveau et, par voie de conséquence, l'absence de pilotage opérationnel structuré pour la mise en œuvre de l'accord.

- ▶ **Cas 3 : une entreprise faiblement intégrée et une « mission handicap » peu présente.** Ce cas de figure illustre la complexité à décliner un accord de branche dans une entreprise elle-même peu intégrée. L'accord de branche de fait ne parle pas aux acteurs de l'entreprise et ne paraît pas en

mesure de les engager. La branche n'a pas de réalité organisationnelle, économique et sociale pour l'entreprise elle-même et encore moins pour ses établissements. De fait l'entreprise est très peu intégrée et ses priorités en matière de politique en faveur des TH semblent avoir peu d'impact sur la vie des établissements et les décisions de leurs managers. Il n'existe pas à proprement parler une mission handicap au niveau de l'entreprise. En revanche, la branche dispose d'une association qui délivre une offre de services pour les établissements relevant de cet accord. Cette association n'a ni le poids, ni la légitimité, ni le rôle d'une mission handicap. Elle est perçue avant tout comme une organisation délivrant des services notamment en matière de maintien dans l'emploi. Il ne s'agit donc pas d'une organisation structurante comme peuvent l'être les missions handicaps du cas de figure n°1.

À retenir

- De nombreux facteurs interviennent dans la logique de réponse des entreprises à l'obligation d'emploi. Aucun d'eux n'est dans l'absolu déterminant. **C'est bien le croisement de ces différents facteurs qui peut former des situations singulières et ainsi conditionner les modalités de réponse des établissements.**
- **Cependant, le fait d'être sous accord agréé apparaît comme facilitateur ainsi que la taille de l'établissement.** Ces conditions favorables doivent cependant être valorisées par une vraie politique de la direction de l'entreprise.
- **D'autres combinaisons de facteurs apparaissent comme clairement défavorables.** Ainsi, une entreprise en très mauvaise santé économique, avec un système de production éprouvant et fondé sur un processus d'interdépendance des postes et avec une ancienneté moyenne très élevée des salariés, peut être très contrainte dans sa politique en faveur des TH.
- En revanche, **les critères de secteurs d'activité et de métiers souvent présentés comme déterminants peuvent être surdéterminés ou « compensés » par des politiques volontaristes en termes de *sourcing* notamment.**

PARTIE 2 : QUELLE PRISE EN COMPTE DES SALARIÉS TH DANS LES PROCÉDURES DE GRH ?

Au-delà de la mise en œuvre des réponses face aux dispositions de la loi, nous avons identifié dans quelle mesure et sur quelles thématiques la question du handicap était réellement prise en compte dans la politique des ressources humaines des entreprises et des établissements.

1. Comment le handicap est-il pris en compte dans les processus de recrutement ?

✓ Le recrutement de salariés TH « par hasard »

Le recrutement « par hasard » d'un salarié reconnu TH est la forme la plus fréquente, notamment pour les petites entreprises. C'est le cas lors de recrutements classiques où la candidature du salarié TH est retenue sans avoir été labellisée comme telle au préalable.

- **Les établissements qui recrutent des salariés TH sans stratégie particulière, parfois même sans savoir au moment du recrutement qu'il s'agissait de personnes en situation de handicap**

Les établissements de taille réduite peuvent avoir dans leurs effectifs le nombre de personnes handicapées minimal dans le cadre de l'OETH, **sans pour autant recruter des personnes en situation de handicap en toute connaissance de cause et sans développer de stratégie en leur faveur.** Lorsque le handicap n'est pas visible et que le candidat ne le met pas en avant lors de son recrutement, ce qui semble être majoritairement le cas, l'entreprise recrute un TH « par hasard », en tout cas sans viser la réponse à l'obligation d'emploi. Plusieurs personnes rencontrées dans le cadre de cette étude déclarent ainsi ne pas avoir mentionné leur handicap au moment du recrutement. Elles ne le déclarent pas par crainte de ne pas être embauchées.

Certaines le signalent ensuite car leur situation se détériore ou ne le signalent pas car elles n'en voient pas l'intérêt. Ces personnes ont pu être rencontrées car, si elles n'étaient pas officiellement reconnues en tant que travailleur en situation de handicap, elles étaient repérées comme souffrant de restrictions d'aptitude.

- **Des établissements qui gardent « un œil en alerte », mais ne déploient pas de stratégie de recrutement particulière**

Plusieurs établissements n'ont pas développé de stratégies de recrutement volontaristes pour maximiser leurs chances de recruter des personnes en situation de handicap. **Ils utilisent donc leurs filières habituelles de recrutement.** Il peut s'agir de la filière intérim qui, dans la plupart des cas de figure étudiés, n'a pas transmis de candidatures TH. Il peut également s'agir de saisonniers, ou de

personnes en CDD qui connaissent l'entreprise ou qui se présentent spontanément à elle. Ici encore, les candidatures de personnes en situation de handicap sont exceptionnelles selon les directions des établissements. Par ailleurs, ces entreprises ne cherchant pas à recruter des personnes en situation de handicap, elles ne cherchent pas non plus à ouvrir les postes à ces personnes en rédigeant des offres d'emplois adaptées.

En revanche, ces établissements peuvent être en veille sur la question en étant attentifs à d'éventuelles candidatures TH pour, **à compétences égales, les privilégier dans le cadre de l'OETH**. C'est par exemple le cas d'un établissement franchisé qui est incité par sa maison mère à embaucher au moins un salarié reconnu travailleur handicapé. Cet établissement ne met pas en œuvre un processus particulier pour être certain d'obtenir des candidatures de travailleurs handicapés mais il se montre vigilant sur cette question lors de l'examen des candidatures afin de ne pas passer à côté d'une « opportunité ».

« C'est le coup du sort, du destin, si on en a [des salariés reconnus TH]. On n'a pas une vraie politique de recherche, les opportunités se sont présentées, on en a profité... »
(Directeur administratif et financier, secteur tertiaire transport)

Dans un autre établissement, la direction se félicite de ne pas avoir mis en place de procédure particulière concernant le recrutement de salariés en situation de handicap (« *je n'embauche pas des TH pour satisfaire l'obligation d'emploi. Si j'ai un candidat TH, je le fais si je peux lui donner de bonnes conditions de travail.* »), et utilise ses canaux habituels de recrutement (Pôle emploi, un site spécialisé). Pour autant, elle stipule dans les annonces que les postes sont « handiaccessibles » et privilégie le recrutement de travailleurs handicapés lorsque des candidatures se présentent – ce qui reste rare.

✓ **Des recrutements qui ciblent spécifiquement des salariés TH**

Des établissements souhaitent recruter des salariés reconnus travailleurs handicapés et s'en donnent les moyens, parfois en ciblant des postes qu'ils considèrent plus accessibles et appropriés mais rarement en s'appuyant sur des réseaux de recrutement.

- **Hormis pour les établissements sous accord, le « fléchage » des postes en direction de salariés TH est très rare**

Il peut s'agir d'établissements particulièrement volontaristes et/ou militants sur la question de l'insertion des personnes en situation de handicap. C'est le cas d'un établissement qui souhaitait recruter des travailleurs handicapés et qui a « réservé » un poste de plongeur. Le poste paraissait particulièrement adapté pour une personne souffrant d'un handicap intellectuel. En effet, il était

toujours sujet à des frustrations et des récriminations de la part des personnes qui l'occupaient, d'où un *turnover* important. Le « fléchage » de ce poste pour un TH s'est alors fait dans une logique « gagnant-gagnant », l'employeur y trouvant de la stabilité et le salarié obtenant un emploi qui lui convienne. **Dans un autre cas, le « fléchage » du poste a été décidé car la demande émanait de l'équipe elle-même** : la personne qui occupait précédemment le poste avait bénéficié d'aménagements suite à des problèmes de santé, et suite à son décès, l'équipe a souhaité « ouvrir » ce poste à une personne porteuse de handicap. Le service RH et le médecin du travail ont donc travaillé à l'aménagement de la fiche de poste, et ont contacté des partenaires spécialisés (Cap emploi, l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées⁵) pour se voir proposer des candidatures. Bien que le service des RH considère cette expérience comme « très intéressante », il considère qu'il convient que de nombreuses conditions soient réunies pour que l'expérience s'avère concluante (adhésion de l'équipe, possibilités d'adaptation du poste, etc.).

Cette pratique est plus fréquente pour les établissements sous accord qui souhaitent réaliser leur plan de recrutement conformément à l'esprit et à la lettre de l'accord en vigueur. Ce ne sont pas seulement les postes qui sont « fléchés » mais aussi certains handicaps lorsqu'ils apparaissent plus adaptés à l'activité. Ce fut le cas pour un établissement sous accord entre 2004 et 2010 et qui avait alors développé une stratégie de recrutement de travailleurs sourds, malentendants et/ou muets. Leur handicap paraissait en effet mieux adapté au travail à la chaîne, au contraire de handicaps moteurs par exemple. Le point commun à ces démarches est la compatibilité perçue entre un poste et un handicap.

- **Et l'appui sur le réseau de partenaires locaux « spécialisés » est limité**

Dans le cas de recrutements ciblés notamment, **la recherche de candidats peut s'opérer via un réseau de proximité**. Ce dernier peut ainsi fournir des candidatures de TH et apporter une expertise et des conseils pour faciliter leur intégration. Il peut s'agir d'établissement et service d'aide par le travail (Esat) ou encore d'un Cap emploi. Cependant, **cet appui ne semble pas bien connu et investi par les entreprises** (Faujeau, 2007) **et les exemples positifs d'appui sur le réseau de partenaires spécialisés se trouvent principalement parmi les entreprises sous accord**.

- ✓ **D'une manière générale, une analyse souvent « rapide » de la compatibilité des postes avec le handicap**

Hormis les cas de recrutements sur des postes « pré-fléchés », l'analyse de la compatibilité des postes avec différents handicaps apparaît comme relativement succincte.

⁵ L'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (Adapt) est une association reconnue d'utilité publique. Elle vise à faciliter l'accès aux droits des personnes handicapées et à favoriser leur intégration au sein des entreprises. Elle organise notamment la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées, propose des sessions de *job dating*, de parrainage...

○ **Les recruteurs se posent rarement la question de la compensation**

Certains types de handicap sont rapidement éliminés compte tenu de la représentation qu'ont les employeurs du handicap et des prérequis du poste.

En ce qui concerne les handicaps physiques, et plus particulièrement les handicaps moteurs, ils peuvent être écartés au seul titre de l'accessibilité des locaux et des espaces de travail.

Dans de nombreux cas, la compatibilité du poste avec le handicap est **davantage examinée à l'aune d'une appréhension générale des conditions de travail, que via une réelle approche des aptitudes requises pour le poste.** Ainsi l'employeur et/ou l'encadrement considèrent qu'il faut « être en forme » pour travailler

sur tel poste, ou alors qu'il faut pouvoir porter des charges, ou encore qu'il faut être particulièrement polyvalent. Ainsi, on se situe moins sur une réelle analyse des aptitudes requises que sur une représentation d'ensemble du poste de travail.

Exemple

Dans le cas d'un établissement de travaux publics, les personnes rencontrées considèrent qu'aucun handicap n'est compatible avec le travail sur les chantiers, cœur de métier de l'entreprise. Il serait possible d'embaucher des TH parmi les emplois de bureau ou sur des fonctions support, mais ce n'est pas la majorité des postes et souvent pas ceux sur lesquels il y a le plus de *turnover*. Seuls les troubles de l'audition leur semblent compatibles avec l'activité de chantier, et ce depuis qu'ils comptent un salarié malentendant parmi leurs effectifs et que ce dernier n'a eu aucune difficulté à s'intégrer et n'a pas créé de problème de compensation.

« C'est vrai qu'il y en avait [des salariés reconnus TH], ils travaillaient comme nous, y avait pas d'aménagement. Mais y a des métiers très durs, donc faire travailler des gens avec un handicap... Tout ce qui est problème de bras, de jambes... C'est quand même des métiers très manuels... » (Salarié non TH, secteur tertiaire transports)

Le handicap mental ou psychique suscite plus d'hésitations encore. Plusieurs entreprises, dont celles sous accord, concèdent moins bien le connaître. De fait, certains employeurs le perçoivent comme plus lourd, moins adaptable à leur activité et générant des difficultés supplémentaires dans sa prise en compte.

« Aujourd'hui on connaît mal. Le handicap psy, on peut y être confronté car il y a des handicaps psy émergents dans l'entreprise. Mais l'entreprise n'est pas prête à recruter des personnes en handicap psy car on ne sait pas compenser, la conscience du management est loin de ces possibles... et puis j'ai aussi mes représentations, je ne mettrais pas [un site de production] entre les mains d'une personne avec un handicap psy. » (DRH, secteur industriel)

Pour les établissements de petite à moyenne taille, il apparaît souvent que **le seul type de handicap perçu comme compatible avec l'activité est un handicap déjà présent au sein de l'établissement et qui aurait ainsi « fait ses preuves »**. Concrètement, la plupart des employeurs ne se posent pas la question de la compensation du handicap lors d'un éventuel processus de recrutement. Cette question se pose davantage lors d'opérations de maintien dans l'emploi mais beaucoup plus rarement lors du recrutement (à l'exception notable des établissements sous accord qui peuvent envisager des aménagements de postes aisément réalisables).

- **Des études pour penser l'aménagement de poste qui restent rares**

Le plus souvent, **l'aménagement de poste suite au recrutement d'un salarié TH est fait au cas par cas, parfois même de manière assez informelle**. De la même manière qu'il est rare que les recrutements soient réalisés dans le cadre d'un processus établi au préalable, les aménagements de postes ne répondent pas à des procédures codifiées. Il semble d'ailleurs que le recrutement d'un salarié TH nécessitant un aménagement ait peu de chances d'aboutir, dès lors qu'il s'agit de modifier l'espace de travail ou de « perturber » le fonctionnement de l'équipe pour compenser le handicap. C'est ce qu'illustrent notamment les établissements qui écartent tout handicap moteur pour des raisons d'accessibilité dans leurs locaux. Sur ce point, les employeurs semblent davantage enclins à aménager les espaces de travail lorsqu'il s'agit de maintenir l'un de leurs salariés en l'emploi.

- **Souvent, le recrutement de salariés aux handicaps « transparents » ne nécessitent pas d'aménagement**

De nombreuses entreprises affirment être prêtes à embaucher des personnes en situation de handicap, sous réserve qu'elles soient compatibles avec le poste. Il s'agit bien pour ces entreprises de lire la situation dans le sens de la compatibilité du handicap avec le poste et non la recherche d'une compensation pour rendre le poste compatible avec le handicap. Pour qu'un handicap soit jugé compatible avec un poste, il doit être « transparent », c'est-à-dire ne pas nécessiter d'aménagement ou d'adaptation particulière. À ce titre, les troubles de l'audition sont les plus souvent cités, de même que certains troubles moteurs pour les emplois tertiaires.

« Ça pose pas de problème dans le travail. On en a parlé au recrutement, quand j'ai été embauché, je leur ai expliqué ... J'ai été embauché le plus normalement du monde quoi. Et mon emploi, je l'occupe dans des conditions qui sont les mêmes par rapport à quelqu'un qui n'a pas de handicap puisque je ne trouve pas de difficultés à faire mon travail. » (Salarié TH, secteur tertiaire transport)

Cette transparence du handicap sur l'activité est souvent « valorisée » par les autres salariés, les encadrants et la direction qui y voient un salarié « comme les autres ». Dans ce cas de figure, le

handicap n'est pas réellement perçu comme tel et n'a pas d'incidences sur l'organisation du travail (Gardien, 2006).

- **Le handicap reste souvent associé à une productivité moindre**

Dans leur recherche portant sur l'efficacité des politiques de discrimination positive visant à favoriser l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap, Christine Le Clainche et Geert Demuijnck expliquent pour partie **le plus faible taux d'emploi des personnes handicapées par rapport à la population générale par un phénomène de « discrimination statistique », qui s'agrège à un phénomène de « discrimination pure »**. Cette distinction nous semble intéressante dans la mesure où elle fait écho à deux formes de discriminations, qui, au cours des entretiens réalisés, s'avèrent plus ou moins « dicibles ». Ainsi, la plupart des acteurs rencontrés réfutent immédiatement tout comportement de « discrimination pure » (qui se traduit par la préférence pour l'embauche de personnes appartenant à un groupe donné plutôt qu'à un autre groupe). En revanche, la « discrimination statistique », qui renvoie au fait que « la possession d'une caractéristique spécifique par un groupe d'individus entretient la croyance en une moindre productivité de chaque individu ayant cette caractéristique » (Le Clainche et Demuijnck, 2006, p. 6), est bien plus manifeste dans le discours des acteurs rencontrés. Ce type de discrimination repose sur des « préjugés non forcément conscients » et des « croyances spontanées inavouables » (*ibid.*) mais profondément inscrits dans les représentations de chacun.

Au sein de plusieurs établissements visités au cours de l'étude, le handicap est clairement associé à une productivité moindre. Que ce soit par les directions, les managers ou les salariés, le risque perçu est que le travailleur handicapé vienne « perturber l'équilibre de l'équipe », surtout dans les périodes de forte charge de travail.

« C'est quand même compliqué d'avoir des handicapés... Celui qu'on a embauché l'an dernier est très bien mais un peu plus long... Quand c'est juste un fauteuil ergonomique, ça va. Mais si c'est plus lourd, ça peut ralentir la cadence, et on n'est pas une société philanthropique » (DRH, secteur tertiaire hors transport et hors associations)

- ✓ **Dans les établissements sous accord, des stratégies de recrutement souvent volontaristes et structurées**

Dans le cadre des accords, des objectifs quantitatifs en termes de recrutements annuels sont le plus souvent fixés aux établissements couverts. De fait, les référents handicap et les chargés de recrutement sont amenés à mettre en place des processus particuliers pour « trouver » des candidats. Plusieurs stratégies peuvent être déployées.

○ **Un appui sur le réseau de partenaires « spécialisés »**

Bénéficiant de GRH plus structurées et de missions handicap pour la majorité d'entre eux, **les établissements sous accord ont une meilleure connaissance des réseaux de partenaires spécialisés** sur lesquels ils peuvent s'appuyer dans leurs recherches de candidats reconnus travailleurs handicapés. Ils ont d'abord recours aux partenaires institutionnels, tels que l'Agefiph ou le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Ils s'appuient également sur des agences intérimaires ou des cabinets de recrutement spécialisés dans le handicap et

Exemple

Dans cette entreprise sous accord (grande distribution), le recrutement de nouveaux salariés incombe à la DRH et au manager du service, qui reçoivent en entretien les candidats préalablement sélectionnés par l'Espace emploi. Si le recrutement se fait en principe « de manière indifférenciée » en fonction de la compétence, les DRH des établissements disposent d'un tableau de bord précis – que leur fournit la Mission handicap – afin de suivre l'évolution de l'effectif de salariés handicapés et d'anticiper le recrutement de TH : « *Quand je vois que j'ai quelqu'un sur le départ, je lui demande si elle peut me trouver en priorité quelqu'un en situation de handicap* » (DRH d'un établissement). Par ailleurs, les établissements ont également des marges de manœuvre quant aux recrutements effectués. Ils disposent de leur propre « vivier » (CV transmis par leurs salariés, anciens CDD...) et peuvent également mettre en place des partenariats locaux. C'est le cas de l'un des deux établissements étudiés, qui a récemment recruté une personne sourde et muette grâce à un partenariat établi depuis plusieurs années avec le Greta*.

* Un Greta est un groupement d'établissements publics locaux d'enseignement qui mutualisent leurs compétences et leurs moyens pour proposer des formations continues pour adultes. Il s'appuie sur les ressources en équipements et en personnels de ces établissements pour construire une offre de formation adaptée à l'économie locale.

participent à des salons de recrutement régionaux et des forums dédiés au handicap dans l'emploi. **Les stratégies varient en fonction de l'organisation interne de l'entreprise et des services effectivement en charge du recrutement.** Lorsque le recrutement est pour partie centralisé (pré-sélection des candidatures par une cellule nationale), les chargés de recrutement sont invités à développer des partenariats avec un réseau de partenaires spécialisés (Cap emploi, CRP...) et participent aux événements spécifiques autour de l'emploi des TH. Lorsqu'à l'inverse, le processus de recrutement est essentiellement à la main des établissements, la mission handicap peut les outiller en identifiant des partenaires locaux mobilisables et en informant les DRH de leurs possibilités d'action. À noter cependant que l'efficacité de ces stratégies tient pour beaucoup aux types de postes proposés et aux compétences requises. En effet, cet appui sur des partenaires spécialisés s'avère fructueux si ceux-ci sont en capacité d'identifier des candidatures adaptées ; or la population des travailleurs handicapés se caractérise par un faible niveau de formation (Amrous, 2011). Ainsi, les entreprises recrutant à des niveaux de qualification plus élevés doivent mettre en place des stratégies plus élaborées pour disposer d'un vivier de candidatures de travailleurs handicapés adaptées à leurs exigences.

○ **La mise en place de stratégies de *sourcing* spécifiques**

La mission handicap en central de l'un des établissements sous accord déploie **de nombreuses actions de développement des partenariats, afin de repérer le plus en amont possible les futurs candidats TH** (avec les universités, les CRP, dans le cadre d'une association regroupant les grandes entreprises

du secteur...). Mais la stratégie va bien au-delà du seul repérage des candidats : pour le siège, **l'enjeu est de faciliter l'accès à la formation des étudiants handicapés**, des TH dans les CRP. Dans le cadre de l'accord, sont également mises en place des bourses « éducation » pour accompagner une dizaine de jeunes en situation de handicap vers des formations diplômantes. **La politique de recrutement se veut être une politique « d'anticipation »**. S'il est nécessaire d'anticiper, c'est aussi parce que les jeunes ingénieurs reconnus TH sont une « ressource rare » : peu nombreux, ils sont également très sollicités. À l'inverse, **dans un autre établissement sous accord n'ayant pas mis en place de stratégie de *sourcing* spécifique, alors que le niveau de qualification des salariés exigé est de plus en plus élevé, les objectifs fixés par l'accord en termes de recrutement ne sont pas atteints**. Les DRH l'expliquent par la rareté des candidatures de personnes reconnues TH et l'inadaptation en termes de compétences et de qualifications des quelques candidatures reçues.

- **Le développement des contrats de professionnalisation / d'alternance**

Face aux mêmes difficultés de recrutement sur des postes qualifiés, dans plusieurs cas les établissements sous accord ont développé une stratégie visant à proposer des formations à des jeunes en situation de handicap. Ces jeunes intègrent alors l'établissement en alternance avec la possibilité, une fois leur diplôme obtenu, d'être embauchés dans l'entreprise. **Quatre accords prévoient un certain nombre de contrats d'alternance à réaliser par établissement à leur terme, avec le même double objectif de détection et de pérennité par une embauche**. Ce type de dispositifs ne concerne pas uniquement les jeunes et étudiants handicapés mais l'ensemble des salariés. Ainsi, l'une des entreprises a mis en place une vraie politique de « réinsertion professionnelle », avec pour ambition d'amener les personnes en situation de handicap vers des niveaux de formation plus élevés requis pour ses métiers. Dans ce cas, la mission handicap a développé d'importants partenariats avec les CRP et accueille des groupes pour des visites d'entreprises ou des stagiaires, qui ont, pour certains, été embauchés par la suite.

- **Mais l'adaptation du processus de recrutement reste marginale**

Seul un établissement a fait le choix d'adapter son processus de recrutement afin de favoriser la prise en compte des candidatures TH par les managers. La procédure « classique » prévoit une transmission des CV aux managers pour avis technique et c'est cet avis qui détermine la suite à donner à la candidature. La sensibilité des managers par rapport au handicap peut être décrite comme un frein : certains sont moins réticents, s'adaptent plus facilement... et les candidatures de TH sont ainsi davantage « fléchées » vers leurs services par les chargés de recrutement.

« Il faut connaître les endroits possibles : je sais que je peux mettre des TH en technique, en radio... là-bas les managers sont plus sensibilisés. » (Référént handicap, secteur tertiaire hors transports et hors associations)

Afin d'éviter que les candidats TH ne soient évacués trop rapidement par les managers, le « non » étant leur réaction « instinctive », le correspondant handicap reçoit d'abord les candidats TH en entretien (avec les chargés de recrutement), afin de transmettre aux managers un CV accompagné d'un premier compte-rendu d'entretien. Dans un autre cas, si les étapes du processus de recrutement restent identiques pour les candidats reconnus TH et les autres, **il est prévu dans l'accord que des formations spécifiques soient dispensées aux managers pour faciliter « la prise en compte du handicap dans le processus de recrutement »**. Un module de formation a ainsi été conçu en interne par la mission handicap, et est dispensé à l'ensemble du personnel d'encadrement dans les établissements. Une partie du module est consacrée à l'entretien d'embauche et donne des pistes aux managers pour aborder la question du handicap : ne pas poser de questions « frontales », évoquer le sujet à travers la description des compétences requises pour le poste et des tâches à effectuer, pour jauger de son adéquation ou pas avec le handicap de la personne.

De manière générale, et bien que les politiques handicap des établissements sous accord se traduisent souvent par des objectifs de recrutement précis, les managers rencontrés estiment le plus souvent ne pas faire de « différence » lors des entretiens d'embauche, et sélectionner les candidats avant tout en fonction des qualités requises pour le poste et de leur motivation. L'approche par compétence doit rester première, afin d'assurer par la suite une bonne intégration aux travailleurs handicapés recrutés dans leur environnement de travail. Un manager explique ainsi que si la stratégie de recrutement de son entreprise fonctionne, c'est précisément parce qu'elle s'est « construite » au fil des années et ne s'est pas traduite par une injonction de la part de la direction.

« Dans mon ancien magasin, je me souviens qu'il fallait qu'on améliore la présence de TH. Mais on recrutait pas, dans les faits, plus d'handicapés en particulier. C'est venu au fur et à mesure, parce qu'on a eu les bons candidats... C'est pas parce qu'on vous dit ça un instant T « il faut plus d'handicapés » que ça va se faire tout de suite. » (Manager, secteur tertiaire hors transports et hors associations).

À retenir

- **Dans la plupart des établissements hors accord, la question du recrutement de TH ne se pose pas en tant que telle.** Le processus de recrutement n'est pas adapté, les acteurs de la filière handicap peu connus. Les salariés TH présents ont été recrutés « par hasard » ou sont devenus TH en cours de carrière et ont été maintenus à leur poste.
- **Seuls certains postes leur seraient accessibles et seuls certains handicaps seraient facilement intégrables,** en fonction de l'activité de l'établissement. L'entreprise déclare qu'elle veut bien recruter des personnes en situation de handicap à condition toutefois qu'il soit « transparent ».
- **Par défaut, le handicap, quel qu'il soit, est souvent considéré comme peu compatible avec les exigences de l'entreprise et des postes et est associé à une moindre productivité.** Il nécessiterait des investissements importants en termes d'aménagements (des espaces, des temps...) et de compensation par les autres salariés.
- **Dans le cadre des accords, les processus de recrutement sont organisés pour identifier des candidats TH et favoriser leur recrutement :** *via* l'activation d'un réseau de partenaires, l'organisation de forums, le passage par des cabinets spécialisés, le recrutement de jeunes handicapés en alternance, une réorganisation des processus de recrutement pour mieux prendre en compte les candidatures TH.

2. Comment les établissements communiquent-ils sur la question du handicap, en interne et vers l'extérieur ?

✓ **Le handicap peut être un « non-sujet », voire un « tabou »**

- **En règle générale, beaucoup considèrent que le handicap reste « un tabou » dans l'environnement professionnel**

En interne, le handicap peut être un « tabou », pour les directions comme pour les salariés, notamment dans les petits établissements **dans la mesure où il renvoie à des situations individuelles, facilement identifiables**. Il peut aussi l'être dans la mesure où **il n'est pas « maîtrisé » et renvoie ainsi à des appréhensions** : plutôt que de « mal faire » ou de faire preuve de maladresse, les directions peuvent choisir d'éluder le sujet. Enfin, le handicap est aussi un « tabou » **dans les établissements pour lesquels la gestion du handicap ou des salariés TH est conflictuelle**. Lorsque le handicap « acquis » au fil du temps rime avec « usure au travail », « restrictions d'aptitudes », et donc reclassement sur des postes perçus comme privilégiés par le restant du personnel, la question du handicap ne se prête paradoxalement pas à la communication pour les directions. L'encadrement et les personnes concernées elles-mêmes peuvent considérer qu'il n'est pas nécessaire de communiquer sur une question qui reste polémique alors même qu'une clarification de ce qu'est le handicap et de ses conséquences permettrait sans doute de poser objectivement les termes de la situation.

- **En cas de besoin et de manière ponctuelle, une communication informelle auprès des équipes (lorsqu'un TH est recruté par exemple)**

Pour les plus petits établissements notamment, il y a rarement une communication générale et générique sur la question du handicap en direction des salariés et managers. En revanche, **il peut y avoir une communication très opérationnelle au sein de l'équipe concernée pour faciliter l'intégration d'un salarié TH**. Cette communication informelle consiste à prévenir les collègues qu'il faut prendre en compte le handicap du salarié TH dans les tâches quotidiennes afin de l'aider et de veiller à ce que le travail soit bien effectué.

Cette communication s'avère en fait délicate et repose parfois sur de nombreux non-dits. L'encadrant ne révèle pas la pathologie, est relativement flou sur les restrictions d'aptitudes pour ne pas compliquer la relation au sein de l'équipe. Cette sensibilisation informelle n'est cependant ni confortable pour l'équipe (qui ne sait pas dans quelle mesure la personne peut ou ne peut pas faire telle ou telle tâche) ni pour la personne elle-même qui est désignée comme « objet d'attention » sans que les modalités pratiques de cette attention soient précisées et justifiées. Dans certains cas spécifiques, en fonction du type de handicap, la sensibilisation des équipes peut aller au-delà de la communication

informelle ; lorsque par exemple les collègues ont été formés à la langue des signes pour pouvoir mieux intégrer un collègue TH.

✓ **Des initiatives de communication ciblées auprès des salariés susceptibles d'être reconnus TH**

○ **Des actions de communication en interne pour inciter les salariés à faire la demande de RQTH**

De nombreux établissements estiment qu'il existe au sein de leurs équipes des salariés qui seraient susceptibles d'être reconnus TH, mais qui ne disposent pas de la RQTH. Dans plusieurs cas, les dirigeants et DRH ont mis en place des actions de communication visant à sensibiliser les salariés à ce sujet et les inciter à se faire reconnaître TH. Cette communication se fait le plus souvent largement, *via* la distribution de flyers, la réalisation de plaquettes... Ces actions de communication peuvent aussi avoir lieu à un niveau plus individuel, notamment *via* une sensibilisation plus directe des assistants sociaux qui accompagnent les salariés sur leur dossier MDPH. L'information peut aussi être relayée par les médecins du travail lors des visites médicales. Dans le cas des accords, des dispositions peuvent être prises pour faciliter les démarches des personnes qui souhaiteraient se faire reconnaître TH, en accordant des jours de congés aux personnes concernées (pour la réalisation des démarches). **Beaucoup font cependant le constat que l'intérêt des personnes à se faire reconnaître TH peut être relativement faible** : il faut que le salarié lui-même accepte sa situation, qu'il en informe la DRH ou le référent handicap, accepte également que d'autres collègues soient éventuellement informés, prenne le temps de réaliser les démarches nécessaires. Une partie des salariés TH peut ainsi s'inscrire dans une logique de « donnant-donnant » : ils estiment que la direction n'est légitime à prendre en compte leur RQTH dans leurs statistiques qu'à condition que leur poste de travail soit aménagé en conséquence. Ils ne perçoivent pas l'intérêt « d'aider » leur direction (à faire baisser sa contribution financière) sans contrepartie. Mais ils peuvent également exprimer des réticences à se faire reconnaître car la RQTH peut être perçue comme préjudiciable et cause de licenciement ou de mobilité professionnelle réduite.

L'intérêt de se faire reconnaître TH est également plus limité dans les établissements de taille importante qui disposent déjà d'une politique RH organisée et sociale pour tous les salariés, qu'ils soient TH ou non TH. Cette question se pose également pour les renouvellements de RQTH que les salariés ne font pas systématiquement et qui peuvent venir « déséquilibrer » (même si c'est souvent à la marge) le taux d'emploi des établissements d'une année à l'autre.

- ✓ **Seuls les établissements sous accord mettent en place des actions de sensibilisation des managers et salariés et une communication vers l'extérieur**

- **Des actions de communication nombreuses, en interne et vers l'extérieur**

Pour les établissements sous accord, les actions de sensibilisation et de communication sont nombreuses. Elles peuvent être notamment organisées par la mission handicap du siège, *via* une communication institutionnelle à l'échelle du groupe ou de l'entreprise, le développement de partenariats et une présence institutionnelle forte, ou encore *via* la création de supports ou de « journées types » pouvant être réutilisés dans les établissements. Ces journées s'adressent souvent aux salariés. La dimension est double : **il s'agit à la fois de porter des messages forts pour préserver l'image « sociale » du groupe ou de l'entreprise, de communiquer sur les actions et les résultats de l'accord, mais il s'agit également de pouvoir outiller directement le réseau de référents handicap situés dans les établissements.** L'une des entreprises sous accord a par exemple mis en place, en partenariat avec une université, un diplôme universitaire « référent handicap » pour aider le personnel à se former.

Mais ces établissements peuvent également mettre en place des actions de communication vers l'extérieur, et notamment vers leurs partenaires et filières de recrutement (universités...). Cela peut être dans le cadre de la participation à des forums d'entreprises, ou encore *via* des sites internet dédiés (ou des pages dédiées) à la valorisation des actions menées en faveur du handicap au sein de l'entreprise.

- **Des actions de sensibilisation auprès des managers**

Au-delà de la formation et de la sensibilisation des référents handicaps, **les managers sont également ciblés.** Beaucoup de DRH et de référents handicap d'établissements sous accord s'accordent à dire que la sensibilité des équipes et de l'encadrement est un déterminant fort en termes d'intégration. Ce qui va également dans le sens des dires des salariés et de l'encadrement non TH, qui estiment mal connaître le sujet et sont demandeurs d'accompagnement. Afin d'éviter des situations conflictuelles et de pouvoir positionner les salariés TH dans d'autres services que ceux où le manager est plus « sensible » à la question (ce qui arrive dans les faits), les référents handicap développent des supports d'information sur le handicap, accompagnent les équipes individuellement.

- **Certains établissements ont développé des supports de communication, organisent des journées thématiques, des « semaines du handicap »...**

Dans les établissements sous accord, le rôle de la mission handicap est facilitateur en termes de communication : elle permet de penser et de mettre en place des « supports types » ou des « actions types » qui seront ensuite reprises par les établissements. Les établissements mènent différents types d'actions : des actions sur les représentations du handicap en général ou sur des types de handicaps

particuliers (soit parce qu'ils sont très présents dans l'établissement, soit parce qu'ils sont méconnus). Il est à noter que dans l'un des établissements, du fait des activités de l'entreprise (nouvelles technologies), les équipes sont sensibilisées *via* l'élaboration d'outils technologiques visant à faciliter l'insertion professionnelle des TH. Les salariés contribuent ainsi directement à l'intégration des TH (de leur entreprise ou d'autres) en imaginant les technologies de demain permettant d'aider les malvoyants, malentendants... Alors même que dans les politiques RH la question du handicap n'est que très rarement traitée de manière transversale, dans la communication auprès des équipes, le sujet « handicap » peut être abordé dans un cadre plus large. C'est le cas notamment des établissements qui organisent des « journées de la diversité », centrées sur les risques de discrimination et la cohésion au sein de l'établissement.

✓ **Un impact limité de ces actions sur les salariés**

○ **Les efforts déployés ne sont pas toujours perçus comme tels par les salariés**

Pour les établissements sous accord, la plupart des salariés rencontrés (qu'ils soient TH ou non TH) déclarent avoir le sentiment que leur direction « s'investit » sur ce sujet du handicap, qu'elle « fait des choses », ou au moins « fait de son mieux ». **Cette vision ne résulte pas toujours d'une connaissance réelle et précise des actions menées, mais d'une représentation d'une entreprise qui aurait une « politique et une responsabilité sociale »**. Y compris dans ces établissements sous accord dans lesquels les actions de communication sont nombreuses, les salariés rencontrés n'en ont pas toujours connaissance. Certains évoquent une forme de « paresse » : l'information existe sans doute, mais l'on ne prend pas le temps d'aller la chercher, d'autres reconnaissent qu'ils ont des difficultés à s'investir sur le sujet quand ils ne sont pas concernés personnellement... Ce sont bien souvent les salariés déjà sensibilisés (soit parce qu'ils ont un proche en situation de handicap ou parce qu'ils ont été amenés à travailler en forte proximité avec un salarié TH) qui se montrent les plus réceptifs. Avant de se montrer ouverts et preneurs d'une information, il faut d'abord qu'ils se sentent « concernés ».

« Je n'y connais pas grand-chose, j'ai fait une formation 'parcours de manager', mais sur les réglementations, les pratiques de l'entreprise... Moi si j'avais un TH dans l'équipe, je ne saurais pas comment l'accompagner : de quelle manière faut-il adapter son poste ? Est-ce qu'il faut qu'il fasse le même poste que quelqu'un d'autre ? Est-ce qu'il faut d'avance renoncer à certaines choses ? Et il y a la question de l'acceptation du handicap, je pense que je ne suis pas si à l'aise... » (Manager, secteur tertiaire hors transports et hors associations)

- **L'expérience de travail avec un salarié en situation de handicap est souvent plus déterminante que les stratégies de communication formelle**

Beaucoup perçoivent davantage d'intérêt dans les actions d'accompagnement sur-mesure qui peuvent être proposées (pour savoir comment gérer une situation en particulier), que dans les actions d'information-sensibilisation assez larges. C'est le cas notamment de nombreux managers qui peuvent émettre des doutes quant à la dimension « opérationnelle » de ces actions de communication très larges, et qui regrettent souvent ne pas être formés sur « des cas concrets ». Il leur paraît par ailleurs difficile de se sentir suffisamment formés et sensibilisés « dans l'absolu », sans avoir été confrontés à des situations de TH dans leur équipe.

Dans les faits, c'est bien souvent l'expérience de travail avec un salarié TH qui s'avère être la plus « porteuse » en matière de sensibilisation. Souvent, l'expérience est vécue comme « enrichissante » : parce que l'on découvre le « monde du handicap », parce que l'on apprend à être « plus attentif à l'autre », à la « différence ». C'est aussi l'occasion de se rendre compte que le changement de pratiques, l'attention portée au handicap ne sont pas toujours des réflexes très intuitifs et nécessitent un temps d'adaptation. L'expérience de travail avec des salariés TH, ou plus largement la présence de salariés TH au sein des établissements, peut également avoir une incidence sur les représentations des salariés en termes de « compatibilité métier ». On imagine plus facilement le recrutement de salariés TH dans l'établissement, y compris sur des postes parfois décrits comme « incompatibles » à première vue, à partir du moment où l'on a vécu une expérience d'intégration réussie.

À retenir

- En dehors des établissements sous accord, **peu sont ceux qui ont développé des actions de communication sur le handicap.**
- Cela tient au fait que le sujet n'est **pas toujours prioritaire, ni bien maîtrisé, ou encore peut constituer un point « sensible »**. Il peut ainsi être un « non-sujet », voire être « tabou » dans certains cas.
- Les établissements qui ne sont pas sous accord et qui ont communiqué sur le handicap ont pu le faire **de manière très large** (plaquette de présentation sur ce qu'est le handicap par exemple), ou **auprès de leurs salariés en les incitant à se faire reconnaître TH**. Ces démarches ne portent pas toujours leurs fruits, l'intérêt perçu par les personnes à se faire reconnaître TH étant relativement limité.
- **Les établissements sous accord ont en revanche développé des actions plus ambitieuses en termes de communication, souvent avec un appui de la mission handicap en central** qui intervient dans la conception de supports ou de journées « types ».
- **Les cibles premières de ces actions sont souvent les référents handicap et les managers**, qui constituent des « relais de proximité » pour faciliter les recrutements, détecter les besoins en termes de maintien dans l'emploi, désamorcer des situations conflictuelles...
- **L'impact de ces actions de communication est en revanche assez limité auprès des salariés** : une partie « passe à côté » car se désintéresse du sujet, ce sont souvent les plus sensibilisés qui sont aussi les plus réceptifs. La dimension « opérationnelle » et « concrète » de ces actions est également mise en cause : dans les faits, ce sont les expériences de travail avec un salarié TH et les accompagnements des managers à l'intégration d'un salarié TH dans leur service qui ont le plus d'effets.

3. Comment est traitée la question de l'intégration au sein des équipes ?

Au-delà du strict recrutement, la question de l'intégration des personnes dans l'établissement et au sein de l'équipe de travail fait partie des sujets sensibles. Une fois de plus, ces questions sont traitées différemment entre les établissements qui sont sous accord et les autres entreprises, les premiers ayant des procédures davantage formalisées sur le sujet. Pour autant, les procédures spécifiques restent rares, souvent car les salariés et les directions refusent l'idée de « traitement particulier ». *In fine*, la question de l'intégration reste une question à part entière dans les entreprises rencontrées : bien que cette question se pose très différemment selon les situations de travail considérées et l'adaptation du handicap au poste (Gardien, 2006), l'intégration au sein du collectif du travail est rarement aisée pour les salariés en situation de handicap. **L'intégration au sein d'un collectif suppose bien souvent des efforts supplémentaires et la mise en place de stratégies spécifiques de la part du salarié pour faire reconnaître ses compétences** ; dans d'autres cas, les salariés handicapés se voient « mis à part » pour éviter de « perturber » le fonctionnement productif ; enfin, des situations conflictuelles peuvent éclater lorsque le handicap est mal pris en compte et que l'équipe est contrainte de le compenser.

- ✓ **Des accompagnements sur mesure peuvent être mis en place dans les établissements sous accord, mais restent rares**
- **Quelques « bonnes pratiques » impulsées par les DRH, managers ou référents handicap pour sensibiliser les équipes de travail**

Dans certains établissements sous accord, les salariés TH font l'objet d'une attention particulière en termes d'intégration et de suivi. S'agissant d'établissements de grande taille, des procédures d'intégration existent pour l'ensemble des salariés ; les procédures habituelles sont dès lors adaptées pour faciliter, au sein du collectif de travail, l'intégration du salarié TH nouvellement embauché. Le processus d'intégration passe également par **des actions de sensibilisation de l'équipe de travail**. Dans ce cas, une démarche collective est initiée au sein de son équipe pour la sensibiliser sur sa situation. Ces actions peuvent être organisées directement avec la médecine du travail, ou parfois en recourant à un cabinet extérieur pour entendre les interrogations et les craintes de chaque salarié... L'enjeu est d'éviter que certaines situations ne se dégradent, au titre qu'elles seraient

Exemple

Dans le cas de l'une des entreprises sous accord, plusieurs dispositions garantissent un suivi de proximité des salariés en situation de handicap. Le référent handicap de l'établissement effectue des bilans réguliers avec le salarié afin de faire le point sur son intégration dans l'équipe et l'adaptation de son poste de travail ; le tuteur chargé de suivre le salarié est lui-même formé à la question du handicap... Des partenariats sont également mis en place autour de problématiques considérées comme particulièrement délicates à gérer pour l'entreprise. Aussi, ce même établissement travaille également en lien avec une association spécialisée dans le domaine du handicap psychique, afin d'accompagner quelques salariés concernés (réalisation d'un bilan spécifique, travail sur la fiche de poste...).

« mal interprétées » par les salariés non TH. Enfin, dans certains cas, des outils peuvent être diffusés aux équipes. C'est le cas d'un établissement qui, à l'occasion du recrutement de plusieurs personnes sourdes et muettes, a proposé un outil d'interprétation en simultané afin de permettre une meilleure communication entre les salariés. **Ce type d'initiative est en revanche quasiment inexistant dans les établissements non bénéficiaires d'accord.** Un seul établissement dans ce cas a organisé une formation à la langue des signes à l'occasion de l'arrivée d'une personne sourde et muette au sein d'un service ; celle-ci a néanmoins été mise en place à la demande de l'équipe et n'avait pas été anticipée par la direction. Enfin, au-delà des pratiques d'intégration et d'accompagnement des salariés nouvellement en poste, quelques établissements sous accord travaillent à la mise en place d'un système d'anticipation et de suivi. Dans un établissement, le référent handicap a par exemple créé un groupe d'échanges avec le médecin du travail et l'assistant social, qui se réunit une fois par trimestre. L'enjeu est de pouvoir y aborder la situation afin de s'assurer qu'il n'y a pas de difficulté d'intégration ou de problème lié à l'organisation du travail, à l'adaptation du poste...

- **Ces procédures d'intégration spécifiques ne sont pas systématiques et dépendent de la volonté du travailleur handicapé**

Pour autant, dans de nombreux cas, ces procédures d'intégration sont refusées par les salariés TH. Ils sont en effet nombreux à ne pas vouloir engager une telle démarche, ne souhaitant pas que leurs collègues et/ou leur manager soient informés précisément de leur situation. Ainsi, lorsque leur handicap est invisible notamment, beaucoup jugent préférable de ne pas avoir à échanger sur leur situation de santé. Il s'agit d'une part de garder pour soi quelque chose d'intime et qui n'a pas sa place dans un contexte professionnel ; bien souvent, c'est également une façon d'éviter de se trouver confronté à des stéréotypes et représentations négatives vis-à-vis du handicap. Pour d'autres, dont le handicap est plus directement décelable ou qui ne voient pas de difficulté à ce que leurs collègues soient au courant, la dimension très « formelle » des actions de sensibilisation n'est pas toujours perçue comme adaptée à la situation. Ils expliquent, dès lors, préférer « gérer » eux-mêmes la situation avec l'équipe.

- ✓ **Des difficultés d'intégration qui peuvent être liées aux représentations du handicap**

Pour autant, c'est bien parfois **la méconnaissance du handicap qui peut générer des incompréhensions, des craintes, voire de réels échecs en matière d'intégration** de salariés TH dans les équipes. Ainsi, dans les établissements où les profils des salariés sont peu diversifiés (par exemple un recrutement très 'élitiste', avec des profils techniques issus des mêmes grandes écoles), l'ouverture à la « différence », au sens large, est décrite comme plus difficile par une partie des salariés interrogés. Ils déclarent ne pas avoir été confrontés à la question du handicap avant leur intégration à l'entreprise, et considèrent que « l'apprentissage du handicap » viendrait trop

tardivement. Certains salariés non TH et managers évoquent une difficulté à se sentir « à l'aise » sur le sujet, voire mentionnent des peurs.

« Il faudrait des actions dès le plus jeune âge, il faudrait les confronter plus au handicap, même si c'est violent, les enfants sont assez réceptifs. On n'est pas assez confrontés à la question du handicap, on vit dans un monde aseptisé. Et quand les choses ne font plus partie de la norme... En fait on ne sait pas vivre ensemble, on ne nous l'a pas appris. »
(Salarié non TH, secteur industriel)

Ce sentiment de malaise peut être renforcé lorsque le handicap n'est pas présenté clairement à l'équipe de travail. Le secret médical peut parfois faire peser « une chape de plomb » dans l'équipe et créer un climat délétère. C'est par exemple le cas d'une salariée, rencontrant de lourds problèmes de dos, qui a préféré ne pas évoquer ses problèmes de santé avec son équipe de travail. Ses collègues sont néanmoins au courant qu'elle a une RQTH car elle a intégré l'établissement *via* un dispositif spécifique (un certificat de qualification professionnelle mis en place pour les personnes reconnues TH). Elle raconte dès lors les « suspicions » de ses collègues, leurs doutes quant à ses capacités (certains auraient pensé un temps qu'elle était peut-être atteinte d'un handicap mental) et les difficultés, pour elle, à trouver sa place. Dans certains établissements, de mauvaises expériences passées amènent le service RH à s'interroger sur ce qui pourrait être mis en place afin de « préparer » suffisamment les équipes à l'arrivée d'un collaborateur en situation de handicap.

« J'ai le souvenir d'une personne malentendante qu'on avait accueillie en stage, et on n'avait pas suffisamment préparé le service. Au final ça a été terrible, il y a eu un rejet. Cette personne a eu à cœur de montrer qu'elle n'était pas vraiment handicapée entre guillemets, que ça ne gênait pas son travail, et ça a créé des malentendus... L'équipe a pensé que du coup elle ne l'était pas vraiment, et ça a mis des problèmes... [...] On a pris la mesure qu'il ne suffit pas de recruter quelqu'un qui a un handicap... Il faut former les recruteurs, mais aussi les managers. Certains ont une certaine ouverture d'esprit, mais pas tous. Et après, il faut préparer l'équipe, la former. » (Adjointe RH, secteur tertiaire hors transports et hors associations)

✓ **Des salariés TH « mis à part » en réponse aux contraintes du processus de production**

Dans plusieurs cas de figures, **il est remarquable qu'une partie des personnes en situation de handicap soit concentrée dans un même service ou dans une même unité de production.** Il peut s'agir d'établissements n'ayant pas de stratégie proactive vis-à-vis du handicap, comme d'entreprises

sous accord menant une politique volontariste sur la thématique. Dans la très grande majorité des cas, il s'agit de situations de maintien dans l'emploi – et non pas de recrutement –, pour lesquelles la direction tente de trouver un poste adéquat aux restrictions d'aptitude de la personne, de manière à perturber le moins possible le process de production et l'organisation du travail. En ce sens, ces choix ne font pas écho à des représentations du handicap, mais sont effectués de manière pragmatique en

Exemple

Dans une entreprise (sous accord) de la grande distribution, beaucoup de salariés sont atteints de troubles musculo-squelettiques, conséquence d'années à répéter les mêmes gestes. Ces personnes sont en général reclassées au sein du secteur caisse, car il s'agit de postes adaptés à de nombreuses restrictions d'aptitudes, où les postes disponibles sont nombreux (*turnover* important, grand nombre de salariés) et sur lesquels les différentiels de productivité entre salariés ne sont pas considérés comme trop problématiques. Les caisses libre-service, quant à elles, sont « réservées » aux salariés reclassés ne pouvant plus effectuer aucune forme de manutention.

réponse aux contraintes du processus de production. Dans les secteurs composés d'une large part de métiers manuels (secteur industriel, commerce...), nombre de handicaps sont liés à l'« usure » des corps au fil des années qui ont entraîné des restrictions d'aptitude physiques. Par conséquent, ces établissements se caractérisent souvent par un nombre important de salariés concernés par les mêmes types de restrictions et qu'il s'agit de reclasser. Dans d'autres cas de figure, notamment d'entreprises du secteur tertiaire, les postes ont souvent évolué vers une polyvalence croissante, souvent peu adaptée aux situations de handicap. **Cette concentration des personnes connaissant des restrictions d'aptitude sur un même service ne va pas, généralement, sans poser problème.** Les difficultés peuvent être de plusieurs ordres. Lorsque le service de reclassement implique des tâches moins lourdes et pénibles que dans d'autres services, les changements de poste peuvent générer des jalousies et des tensions au sein de l'équipe de travail. Les reclassements dans un service « spécifique » peuvent également être très mal vécus par les personnes reconnues TH, notamment lorsque le changement de poste apparaît comme une « rétrogradation ». Enfin, dans les établissements bénéficiant d'une diversité de postes importante, ce type de choix – créer un service spécifique et à part – peut être engagé davantage « par facilité » que par réelle contrainte. Une telle organisation peut alors poser question, notamment en termes de performance pour l'entreprise.

✓ **Des équipes qui viennent « compenser » d'éventuels déficits de production**

○ **Le handicap est souvent insuffisamment compensé et se « répercute » sur l'équipe**

Dans les entreprises où le handicap est davantage « intégré » aux différents services de l'établissement et ne fait pas l'objet d'un « traitement à part », la question de l'intégration des personnes en situation de handicap reste entière (y compris, d'ailleurs, dans les entreprises qui bénéficient d'un accord). Bien souvent, malgré les aménagements de postes qui peuvent être effectués, **les salariés TH et non TH mentionnent que le handicap est rarement totalement compensé et que, de fait, l'équipe de**

travail doit gérer la situation. En effet, les aménagements sont souvent pensés en fonction des conséquences les plus « visibles » et les plus directes du handicap sur le travail de la personne ; en revanche, d'autres formes d'ajustements se découvrent davantage « au fil de l'eau », lorsque la personne est en poste. C'est alors l'ensemble de l'équipe qui ajuste son organisation du travail et/ou son niveau de productivité afin de compenser ces difficultés.

Exemple

Dans un établissement (sous accord), le personnel doit composer avec les trous de mémoire d'un de leurs collègues et doivent donc systématiquement contrôler son activité et la qualité de son travail. Dans le même établissement (pourtant exemplaire sur le plan du taux d'emploi et de la politique TH menée), une personne en situation de handicap indique qu'elle n'est pas en capacité d'assurer normalement son travail et que de fait ses collègues « pâtissent » de son handicap. Afin de ne pas les pénaliser, elle a dû renoncer à une partie de son poste.

- **Des managers et/ou des salariés TH qui peuvent se trouver en difficulté face à la question de l'équilibre au sein de l'équipe de travail**

De fait, il est fréquent que les personnes en situation de handicap « se débrouillent seules » - et dans une certaine mesure avec leurs collègues - pour compenser au mieux le handicap. Les directions des entreprises ont plus ou moins connaissance de ces situations et les régulent plus ou moins. Dans plusieurs cas de figure, l'entreprise « laisse faire » les équipes, au risque soit de créer des tensions au sein des équipes, soit d'aggraver la situation de la personne en situation de handicap qui n'ose pas toujours demander un autre type d'aménagement. Ainsi, dans un établissement sous accord, la direction considère que c'est au manager de « gérer la situation » d'un salarié reconnu TH (porteur d'un handicap mental et physique) qui éprouve des difficultés à effectuer toutes les tâches au sein de son service. Il a ainsi bénéficié de certaines exemptions de tâches ; son rythme est également plus lent que celui de ses collègues. Face à la situation, délicate pour le manager, la DRH considère que c'est au manager de « re-sensibiliser [ses] équipes », de leur expliquer qu'il faudra « s'armer de patience et accompagner le salarié dans ses difficultés ». Dans un seul cas de figure, l'entreprise est à l'inverse particulièrement vigilante sur cette question, et essaye de sensibiliser l'ensemble des salariés de l'équipe tout en tentant de trouver les solutions les plus adaptées avec le médecin du travail. Ce travail de médiation rencontre cependant des limites et pose la question de la « compensation » de la perte de productivité de la personne, perte finalement épongée par le collectif de travail. Eve Gardien, dans son analyse du handicap en situation de travail (2006), met bien en évidence **ce paradoxe, qui consiste à faire peser la responsabilité du handicap sur des individus plutôt que sur un collectif** : le handicap se lit bien souvent comme un « manque », un « moins » du salarié pour reprendre ses termes, que comme une déficience relative en interaction avec son environnement. D'après elle, « le handicap de l'individu est [avant tout] le miroir de l'incapacité ou de l'impuissance de son environnement » (*ibid.*, p. 59).

- ✓ **Des salariés TH qui compensent eux-mêmes leur handicap pour que leur situation n'ait pas d'incidences sur les équipes et ne pas se trouver en situation de « dépendance »**

- **Un sentiment de culpabilité des TH qui peut être entretenu par le collectif de travail**

Dans plusieurs cas de figure, **l'équipe de travail participe à faire peser des doutes autour de la situation des travailleurs handicapés**. Dans certaines entreprises – notamment celles où les travailleurs handicapés sont « mis à part », tel que décrit précédemment –, les adaptations et aménagements ne sont pas toujours considérés comme fondés par les autres salariés. Ces derniers peuvent alors tenir un discours très excluant à leur encontre : ils « profiteraient » du système, iraient « se plaindre » à la médecine du travail, afin de se faire exempter de tâches pénibles, au détriment des autres salariés. Ces situations sont semble-t-il plus fréquentes dans les entreprises du secteur industriel, où le handicap surgit en cours de carrière professionnelle et est largement « produit » par les conditions de production. Elles se retrouvent également dans les cas de handicaps « non visibles », où les salariés ne comprennent pas les aménagements faits au titre d'un handicap qu'ils ne voient pas.

« Les questions de santé au travail ne sont pas abordées avec la chef lors des entretiens individuels. Des collègues ne sont aptes qu'à ce poste selon la médecine du travail... C'est très mal vu. On peut pleurer là-bas et le médecin dit vous êtes bon uniquement à ce poste. Certains tirent sur la ficelle... C'est pas forcément bien vu. Le regard des autres c'est difficile, au départ c'est pas évident ». (Salariée TH, secteur industriel)

- **Le « travail en plus » des travailleurs handicapés pour s'assurer une bonne intégration dans l'équipe**

Ces problèmes d'intégration de la situation de handicap dans le collectif de travail placent les personnes en situation de handicap dans une posture difficile à vivre. Pour préserver leur état de santé et faire valoir leur droit à un aménagement de poste de travail, elles devraient solliciter leurs collègues ou demander des adaptations de postes complémentaires. Cependant, elles n'osent pas toujours le faire car cela revient pour elles à mettre en danger leur capacité à tenir le poste et/ou peuvent dégrader leurs relations avec leurs collègues. En conséquence de nombreuses personnes s'autocensurent et tant bien que mal tentent (fût-ce au détriment de leur santé) d'assumer au mieux leur poste. Beaucoup de salariés TH rencontrés lors de cette étude font également état des efforts permanents qu'ils déploient au sein de leur environnement de travail pour « rassurer » le collectif sur leurs capacités de travail et se donner à voir comme des travailleurs comme les autres. Sophie Dalle Nazebi et Sylvain Kerbour'ch (2013) mettent en évidence, pour les salariés sourds, l'importance du « travail en plus » qu'il leur est nécessaire de fournir pour s'adapter au mieux à leur contexte professionnel. Dans les faits, **les efforts d'adaptation sont souvent à la charge des personnes**

reconnues TH, plutôt qu'à l'entreprise elle-même. C'est notamment le cas d'une salariée reconnue TH rencontrée, qui a dû développer de nombreuses « stratégies » pour se légitimer aux yeux de son équipe de travail. Il s'agit bien, selon elle, d'un « travail quotidien » afin de ne pas être soupçonnée d'être moins compétente, ou moins productive, que les autres membres de l'équipe.

« Souvent on me propose de l'aide alors que j'en ai pas besoin. En même temps c'est jamais méchant, ça part toujours d'une bonne intention... Mais le regard des autres n'est pas facile. Si l'on m'aide devant des gens, ils peuvent penser que je n'y arriverais pas toute seule. Il faut toujours équilibrer ce regard. Donc je précise 'je suis capable de le faire, mais merci beaucoup'. C'est vrai que ça demande du travail, un travail relationnel d'anticipation.» (Salariée TH, secteur tertiaire hors transport et hors associations)

À retenir

- À l'instar des procédures de recrutement, **il est rare que les entreprises prévoient des procédures d'intégration particulières pour les salariés en situation de handicap.** Cette question reste peu travaillée ; seules certaines entreprises sous accord ont mis en place des politiques d'intégration.
- **Pour les directions et les salariés TH, de telles procédures d'intégration ne seraient pas toujours souhaitables.** Selon eux, un traitement différencié pourrait participer à une certaine stigmatisation des salariés en situation de handicap.
- Pour autant, l'absence d'actions d'intégration et/ou de sensibilisation pose question. **Les difficultés d'intégration des salariés peuvent en effet être liées aux représentations du handicap.**
- **La question de la compensation du handicap au sein de l'équipe de travail reste problématique dans de nombreux cas de figure.** Il appartient à certaines équipes de compenser les conséquences du handicap, ce qui peut obérer la bonne intégration de la personne dans l'équipe et ternir l'image du handicap dans l'entreprise.
- **Certains salariés reconnus TH compensent eux-mêmes leur handicap pour s'adapter à leur environnement de travail.**

4. Quelles sont les pratiques de maintien dans l'emploi ?

La notion de « maintien dans l'emploi » n'est désignée sous ce vocable que dans les grandes entreprises et en l'occurrence les entreprises sous accord ; les autres évoquent la question sous l'angle du reclassement et de la gestion des restrictions d'aptitudes. Quel que soit le vocable utilisé, la question du maintien dans l'emploi se pose dans toutes les entreprises, mais de manière sensiblement différente.

✓ **De nombreux établissements évoquent des actions de prévention**

La notion de maintien dans l'emploi est très fréquemment associée dans les propos des acteurs, qu'ils soient de la direction, de l'encadrement, des salariés ou encore des syndicats, **à la notion de prévention des risques** et à la notion de santé au travail. La quasi-totalité des entreprises rencontrées (et notamment les entreprises de plus de 50 salariés) déclarent mettre en place des outils préventifs pour éviter les accidents du travail et les risques de survenue d'inaptitude.

✓ **La plupart des établissements déclarent vouloir maintenir leurs salariés en emploi**

Qu'ils soient sous accord ou non et quel que soit le taux d'emploi atteint, les établissements déclarent et mettent en œuvre des actions de maintien dans l'emploi. **Tous les établissements étudiés ont été, ces dernières années, confrontés à des restrictions d'aptitudes de certains de leurs salariés** du fait d'une maladie, d'un accident du travail, d'une maladie professionnelle ou tout simplement du vieillissement. Ces salariés ne sont pas nécessairement tous reconnus travailleurs handicapés, même si la plupart des directions s'emploient à activer la « reconnaissance TH ». Les stratégies de maintien dans l'emploi peuvent s'appuyer sur différentes raisons.

○ **Des raisons humaines**

La quasi-totalité des acteurs rencontrés au sein des établissements affichent une posture volontariste sur le maintien dans l'emploi. Les directions déclarent souvent que c'est à la fois pour des raisons de politique sociale et par souci « éthique », notamment dans les plus petites entreprises. C'est également le cas pour les entreprises sous accord, les établissements se donnant des objectifs en termes de moyens. On ne se sépare pas de salariés qui se sont investis dans l'entreprise. Les salariés et les syndicats confirment dans tous les cas ces propos en indiquant que les directions font ce qu'elles peuvent mais qu'elles tentent de rechercher et de mettre en place toutes les solutions pour conserver les salariés. Certains établissements, parmi ceux qui sont en meilleure santé dans notre échantillon, vont jusqu'à conserver certaines personnes alors que manifestement elles ne remplissent plus les attendus de leur poste. Cela peut être le cas notamment lorsque ces personnes sont relativement

proches de la retraite. Dans ce cas elles restent en poste même si leur productivité peut être altérée du fait de leur handicap.

« L'entreprise joue un rôle d'hôpital de jour. Une petite entreprise n'aurait pas les moyens de le faire. Les psychiatres des personnes sont très contents ! Elles ont un travail, on arrive à les occuper un peu, mais il n'y a pas d'activité productive. Dans un service avec des moyens, c'est dilué. » (Médecin du travail, secteur tertiaire hors transports et hors associations)

o Une stratégie de l'établissement

Au-delà des enjeux humains et des enjeux d'image, plusieurs établissements mentionnent également que **le maintien dans l'emploi s'inscrit dans une stratégie plus large de « santé au travail »**. Les établissements sujets à un nombre d'accidents du travail relativement important et confrontés à la gestion de restriction d'aptitudes considèrent que le maintien dans l'emploi fait partie intégrante d'un dispositif de santé au travail et de prévention du risque d'inaptitude. **Les syndicats de salariés se retrouvent d'ailleurs sur ces enjeux avec les directions des entreprises et d'une certaine manière se mobilisent plus facilement sur ce sujet que sur celui du recrutement**. La thématique apparaît comme plus mobilisatrice auprès des salariés et fait écho au rôle « légitime » des syndicats, notamment au sein du CHSCT.

Dans certains établissements la politique de maintien dans l'emploi s'inscrit dans la dynamique d'une politique sociale « humaniste » ou « familiale ». Par exemple dans l'un des établissements de petite taille, les salariés et la direction s'inscrivent dans une logique de « donnant-donnant » : la direction maintient les emplois, et les salariés continuent à s'investir dans leur travail... même si les aménagements de postes sont très limités. Souvent concernés par des handicaps physiques (douleurs au dos, à la nuque...), ces salariés TH (conducteurs routiers) auraient besoin d'être mobilisés sur des véhicules « moins contraignants » (selon le type d'engin, la pénibilité est plus ou moins grande). Pour préserver un équilibre dans le climat au sein de l'équipe, la direction a instauré un roulement parmi les conducteurs routiers, pour que tous puissent être affectés aux différents types de véhicules... Dans ce cas de figure, le maintien dans l'emploi reste l'objectif mais les aménagements préventifs restent limités...

Exemple

La question du maintien dans l'emploi est essentielle au sein de ce gros établissement. Elle se pose notamment pour deux raisons : d'une part l'importance des troubles musculo-squelettiques (TMS) et la survenue de handicaps physiques chez les salariés peu qualifiés ; d'autre part, la moyenne d'âge élevée de ces mêmes personnels. Dans un contexte de restructuration interne et afin de prévenir d'éventuelles futures restrictions, voire des inaptitudes, l'établissement promeut le maintien dans l'emploi. La médecine du travail est très active sur ces enjeux. Sous l'impulsion d'un médecin du travail en particulier, elle a récemment eu recours au service d'appui et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés (Sameth) pour penser une nouvelle politique de maintien dans l'emploi.

- **Pour des raisons économiques**

Même s'il s'agit d'un facteur plus marginal dans les situations étudiées, **le maintien dans l'emploi peut être mis en œuvre pour des raisons de coûts**. Cela peut être le cas pour des personnes au sein d'établissements de beaucoup plus petite taille et en mauvaise santé économique : le coût du licenciement serait tel qu'il est plus avantageux de conserver la personne en poste plutôt que de s'en séparer. Ainsi, dans cette entreprise de plus de 100 salariés, mais en difficulté économique récurrente depuis plusieurs années, la direction des ressources humaines et les responsables de la production considèrent que plusieurs personnes reconnues handicapées, ou qui pourraient l'être compte tenu de leurs restrictions d'aptitudes et leur état de santé, devraient être licenciées. Leur reclassement sur un poste au sein de l'entreprise ne serait pas viable compte tenu de la réduction des effectifs en cours et de l'absence de postes « peu contraignants ». Après avoir examiné la situation, même si sur le plan humain le licenciement pour inaptitude lui paraît être la moins mauvaise solution, l'établissement décide de conserver les personnes car le coût du licenciement s'avérerait plus onéreux qu'un maintien dans l'entreprise.

- **Mais le maintien ne se fait que jusqu'à un certain point, dans la limite des postes disponibles**

Malgré la posture « volontariste » de la plupart des directions sur la question du maintien dans l'emploi, **les licenciements pour inaptitude ne sont pas exceptionnels**. Ces licenciements, lorsqu'ils sont avérés, peuvent s'opérer à la demande des salariés ; dans de nombreux cas, ils ont néanmoins lieu suite au constat d'un reclassement impossible compte tenu de la formation et des aptitudes du salarié. Plusieurs facteurs peuvent empêcher ou complexifier les possibilités de maintien dans l'emploi.

► **L'absence de possibilité de reclassement en interne.** Il s'agit d'un motif fréquemment évoqué, quelle que soit la taille de l'établissement. Cette absence « perçue » de possibilité de reclassement peut être liée à une stratégie économique (externalisation d'un certain nombre de postes ; recrutement de profils plus qualifiés...) qui réduit les marges de manœuvre en matière de reclassement. Dans les plus petites entreprises, le maintien se heurte à des contraintes objectives (effectifs peu importants, manque de diversité des postes, organisation du travail moins sujette aux adaptations...). Si l'absence d'opportunité de reclassement, notamment dans les plus petites entités, peut parfois sembler relever de l'évidence, dans les établissements plus importants se pose la question de l'effort consenti par l'entreprise pour compenser le handicap et/ou aménager le processus de travail. Les solutions de reclassements semblent particulièrement complexes pour les salariés les moins qualifiés. Autant la reconversion est envisagée et engagée pour les salariés qualifiés victimes d'une maladie invalidante ou d'un accident du travail, autant celle des salariés peu qualifiés et « usés » par le travail leur apparaît comme plus difficile. La formation (dans le cas d'une reconversion nécessaire) n'est pas toujours envisagée et possible. La

seule solution peut être alors de concevoir un poste « sur mesure » impliquant une réorganisation du travail. De fait, cette solution semble souvent écartée.

- ▶ **Le coût estimé ou pressenti pour le maintien dans l'emploi.** Plusieurs établissements se situent clairement dans une logique d'efficience (y compris lorsqu'ils sont sous accord). C'est par exemple le cas lorsque l'établissement a des marges de manœuvre faibles du point de vue de sa rentabilité. Ainsi, un établissement sous accord déclare procéder régulièrement à des licenciements pour inaptitude au poste parce que le coût de l'aménagement lui semble trop onéreux.

POUR LES ÉTABLISSEMENTS HORS ACCORD

- ✓ **Des aménagements de postes fréquents mais des processus de maintien dans l'emploi souvent peu construits**

Tous les établissements rencontrés ont réalisé, ces dernières années, des aménagements de poste, plus ou moins conséquents. Ils le sont en tendance d'autant plus dans les plus grandes entreprises (et notamment les entreprises sous accord) qui disposent de moyens conséquents pour aménager les postes, notamment sur un plan technique. Pour les plus petites, ces aménagements peuvent être « plus légers », et ne pas être considérés comme tels par les entreprises. Par exemple, la modification des horaires de travail d'une personne ou encore l'achat d'une brouette particulière pour un salarié ne sont pas nécessairement considérés comme des aménagements de postes aux yeux de la direction.

Ces aménagements sont également plus ou moins construits avec les médecins du travail. **La coopération avec les services de médecine du travail est en effet plus ou moins forte selon les établissements.**

- ▶ **Cette coopération est particulièrement forte et féconde pour certains établissements qui ont su développer une relation durable et de confiance entre le médecin du travail et la direction des ressources humaines.** Dans un établissement par exemple, le médecin du travail est très présent dans l'entreprise. Il siège systématiquement au CHSCT et est consulté régulièrement par la DRH pour aménager des postes et suivre la situation des personnes en situation de handicap. Cette coopération forte facilite la mise en place d'une politique offensive en matière d'intégration des personnes en situation de handicap. Elle rassure la DRH et les partenaires sociaux qui, au sein du CHSCT, ont le sentiment que l'entreprise s'engage et travaille correctement avec des acteurs professionnels. En revanche cette coopération exemplaire semble

essentiellement reposer sur une relation inter individuelle, entre un médecin du travail volontaire, militant et très engagé, et une DRH particulièrement investie sur la question du handicap.

- ▶ **Dans d'autres cas, la coopération avec le médecin du travail est inexistante ou difficile.** Parfois le médecin du travail est très peu présent au sein de l'entreprise (méconnaissance des postes et de l'entreprise) ou alors il est en conflit ouvert avec la direction et les encadrants. Le conflit peut tenir à la rédaction des fiches de visites qui mentionnent des restrictions d'aptitudes sur des machines, restrictions incompréhensibles pour la direction. Dans ce cas, l'absence de coopération avec la médecine du travail ne se traduit pas par davantage de licenciements pour inaptitude mais par une dégradation de l'image du handicap et de la restriction d'aptitudes. Les acteurs de l'entreprise considèrent que le médecin du travail répond aux demandes des salariés et qu'il les exempt ainsi indument de tâches pénibles.
- ▶ **Dans quelques cas de figures, le processus de maintien dans l'emploi est particulièrement structuré et outillé.** C'est le cas pour les quelques établissements qui ont fait du maintien dans l'emploi un enjeu stratégique en matière de gestion des ressources humaines. Des moyens particuliers peuvent alors être consacrés au maintien dans l'emploi. Mais dans la plupart des cas, et malgré parfois le volontarisme de la direction, le maintien dans l'emploi ne repose pas sur une procédure structurée. Les cas de maintien dans l'emploi sont davantage gérés au fil de l'eau et au cas par cas.

« Il y a une réelle volonté des RH de travailler sur l'aménagement des postes lorsqu'on a une restriction d'aptitude en interne. De fait l'entreprise a beaucoup géré en interne. Il y a un service entier, le service magasin, qui est une sorte de service de fin de carrière avec des gens qui se sont fait mal. Après, la problématique du service, c'est qu'il n'y a que des personnes qui ont des restrictions, mais il n'y a pas de moyens supplémentaires mis en œuvre... On est dans une gestion ponctuelle des situations humaines, mais il n'y a pas de gestion plus globale. » (Médecin du travail, secteur tertiaire hors transport et hors associations)

De la même manière, **le recours à des partenaires spécialisés (de type SAMETH) reste le plus souvent limité.** Dans plusieurs cas de figure, notamment pour les plus petites entreprises, l'existence du SAMETH est méconnue. Bien souvent, les établissements ne savent pas vers qui se tourner en cas de difficultés rencontrées par un salarié sur son poste. L'entreprise reste en lien avec son médecin du travail, ou se « débrouille » seule si les relations avec lui paraissent trop compliquées.

POUR LES ÉTABLISSEMENTS SOUS ACCORD

✓ Le maintien dans l'emploi constitue un axe fort des accords sur le handicap

Si l'ensemble des entreprises font état de leur volonté de conserver les salariés en risque d'inaptitudes, les établissements sous accord affichent encore plus clairement cette priorité. La plupart déclarent tout faire pour éviter le licenciement pour inaptitude, même si dans les faits celui-ci n'est pas toujours exceptionnel.

Tableau 5 : les actions de maintien dans l'emploi dans les établissements sous accord

	Processus de maintien	Aides/aménagements prévus
Accord 1 (entreprise)	Mobilisation du médecin du travail, de l'assistant social, du CHSCT, recours à des organismes spécialisés (Afp, centres de rééducation professionnelle)	Aides matérielles à l'aménagement de poste, aides au transport, au logement, aménagement organisationnels (recours au télétravail, aménagement des horaires...)
Accord 2 (groupe)	Mobilisation du médecin du travail, de l'assistant social, du CHSCT et des commissions emploi-handicap	Aides matérielles à l'aménagement de poste, aides au transport, au logement, aménagement organisationnels (recours au télétravail, aménagement des horaires...), mesures transitoires pour la reprise d'activité pour un salarié en situation de handicap
Accord 3 (entreprise)	Mise en place de « plateformes d'établissements » (commissions d'examen des cas de maintien) réunissant médecins du travail, managers, CHSCT, équipe handicap, outillage de la mission handicap sur le Sameth	Aides matérielles à l'aménagement de poste, aides au transport, au logement, aménagement des horaires, aides financières aux établissements dans le cadre du maintien dans l'emploi (prise en charge d'une partie du salaire par la mission handicap)
Accord 4 (entreprise)	Aménagements de poste pilotés par la mission handicap en lien avec les médecins du travail, les managers, les services RH et le CHSCT	Aides matérielles à l'aménagement de poste, aides au transport, au logement, aménagement organisationnels (recours au télétravail, aménagement des horaires...), pour le personnel commercial atteint d'une ALD, abaissement de 20% des obligations de production (prise en charge de ces 20 % par la mission handicap)
Accord 5 (branche)	Proximité avec les services de santé au travail qui valident les mesures d'aménagement de poste, de reconversion	Aides matérielles à l'aménagement de poste, aides actions de formation

Cet axe « maintien » est plutôt développé dans les accords étudiés. Dans trois cas, **un processus spécifique**, associant plusieurs partenaires (médecins du travail, managers, travailleurs sociaux, correspondants handicap...), est prévu. **La prise en charge financière de l'aménagement matériel** des postes est systématiquement prévue et constitue le « socle commun » de ces dispositions en faveur du maintien dans l'emploi. Dans quelques cas, **des dispositions incitatives** (prise en charge financière) sont prévues pour encourager les établissements à développer le maintien dans l'emploi.

- **Le maintien dans l'emploi constitue un axe privilégié des accords et parfois le premier poste budgétaire**

Selon le bilan des accords agréés au titre de l'OETH réalisé par la DGEFP en 2014, « le 1^{er} poste de dépenses concerne le plan d'action dédié au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ou en risque d'inaptitude, avec 27 % des dépenses réalisées ». Cet investissement budgétaire traduit cependant des stratégies différentes de la part des entreprises. **Plusieurs entreprises sous accord inscrivent la notion de maintien dans l'emploi dans une stratégie plus large de « santé au travail »**, voire de qualité de vie au travail pour les salariés. Dans ces entreprises, on se situe davantage sur le registre de la prévention pour éviter que les conditions de travail ne provoquent à moyen ou long terme un risque d'inaptitude. Cette dimension

Exemple

Au sein de ce grand établissement a été développée une politique importante de prévention des risques professionnels, très liée à la particularité de ses activités. Un groupe de qualité de vie et de santé au travail se réunit régulièrement (avec la DRH, la médecine du travail, les représentants syndicaux...) pour aborder des thématiques de santé et de sécurité et mettre en place des actions de sensibilisation (autour du sommeil, des TMS, des accidents du travail...). Dans ce cadre, une commission spécifique de « suivi des grands absents » a été mise en place pour suivre les situations de salariés absents depuis 3-6 mois, pour anticiper et préparer leur retour. Ces salariés sont contactés par le service de santé au travail pour leur adresser les contacts utiles au moment de leur reprise... Ce groupe a également vocation à identifier les situations « à risque », et éviter une dégradation (des situations ou des personnes) trop importante.

préventive, accrochée à une politique de ressources humaines et de santé au travail très large, est surtout le fait de grands groupes en bonne santé financière où la notion de licenciement est quasi absente des pratiques. L'accord TH fait dans ce cas écho à une politique globale des ressources humaines. **Dans d'autres cas, la volonté des entreprises de conserver les travailleurs handicapés présents dans l'entreprise répond à la fois à une politique sociale** (ne pas « abandonner » les salariés qui font partie du collectif de travail) **et à un souci d'efficacité pour mieux gérer l'OETH** (il est souvent plus facile de maintenir des salariés présents que de recruter en masse des personnes en situation de handicap, notamment lorsque l'entreprise recherche des salariés qualifiés). De plus l'importance budgétaire du maintien dans l'emploi dans les accords reflète le coût important des aménagements de poste qui sont réalisés par les entreprises.

○ **Des aménagements de poste (notamment matériels) facilités dans le cadre des accords**

Pour la plupart des entreprises sous accord, le concept de maintien dans l'emploi rime avec aménagement de poste. **De fait les établissements concernés investissent sur les aménagements de postes.** Il s'agit souvent d'aménagements matériels, mais il peut également s'agir d'aides financières pour faciliter la mobilité des personnes.

« Je trouve que beaucoup de choses sont faites pour les salariés handicapés. Dernièrement, quelqu'un a demandé du télétravail, et l'a eu de par sa pathologie... On va aussi lui favoriser l'acquisition d'un fauteuil adapté, chez lui... Il y a beaucoup de choses, par rapport à d'autres boîtes. » (Infirmière d'un établissement, secteur tertiaire hors transport et hors associations)

Ces facilités en termes d'aménagements de postes permises par l'accord viennent conforter la politique de maintien de l'entreprise. Au-delà de ces facilités financières, **l'accord facilite l'élaboration de procédures pour construire le processus de maintien dans l'emploi.** Ainsi, il y a généralement un vrai travail de collaboration entre le référent handicap et la médecine du travail. Dans certains cas, l'assistant social peut également être associé. Dans les organisations en place, le référent handicap informe systématiquement le médecin du travail de l'embauche d'un salarié TH qui étudie ensuite les besoins en termes d'aménagement de poste. Au besoin, le recours à un cabinet d'ergonomie peut également avoir lieu. Pour ces situations, la présence d'un référent identifié sur le sujet (le correspondant handicap) est clairement facilitatrice : lorsqu'il est bien connu de la médecine du travail, identifié par les syndicats et les salariés, il joue un rôle de centralisation des informations qui lui parviennent par ces différents canaux. L'accord, avec les moyens qu'il mobilise, la structuration des acteurs mais aussi la construction d'un processus de repérage des situations, est incontestablement vecteur de bonnes pratiques. Il convient cependant de nuancer ce constat en indiquant qu'il s'agit toujours de grands groupes, avec des moyens conséquents et parfois des services de médecine du travail internalisés. Autrement-dit, les choses seraient-elles fondamentalement différentes s'il n'y avait pas d'accord ?

Exemple

Dans cet établissement, le correspondant handicap travaille en proximité avec le médecin du travail et l'assistant social (des réunions tripartites sont organisées tous les trimestres pour faire le point sur la situation des salariés TH). À partir du moment où une situation a été identifiée par ces acteurs ou par les représentants syndicaux, des démarches sont enclenchées pour aménager le poste de travail. Ces aménagements de postes sont d'autant plus faciles à mettre en place que l'établissement est en mesure d'activer différents relais pour les financements : une caisse de sécurité sociale spécifique, la mutuelle, la caisse d'action sociale du comité d'entreprise, l'Agefiph... et en dernier recours le comité des aides au niveau national. « *C'est très fluide, on travaille très bien avec le médecin du travail. Et il y a aussi des salariés qui me contactent naturellement, parfois ça passe par le médecin du travail, parfois par les syndicats. Il y a suffisamment de canaux de communication pour arriver à traiter l'ensemble des cas.* » (Réfèrent handicap).

- **Les limites aux bonnes intentions en matière de maintien dans l'emploi**

Cependant, les bonnes intentions des établissements sous accord en matière de maintien dans l'emploi peuvent se heurter dans les faits à deux types de limites.

- ▶ **Des aménagements matériels souvent plus faciles à réaliser que les aménagements organisationnels.** Autant les aménagements de postes entendus au sens « matériel » (achats d'équipements adaptés essentiellement) sont faciles à envisager, autant des aménagements plus lourds nécessitant une réorganisation de l'environnement de travail, la modification du planning d'une équipe, l'aménagement d'une chaîne de production semblent beaucoup plus difficiles non seulement à réaliser mais bien souvent à imaginer. L'entreprise peut se montrer réticente à bousculer les habitudes de travail, au risque selon elle de faciliter l'émergence de revendications de la part de l'ensemble du personnel. Dans ce cas de figure l'entreprise ne souhaite pas qu'une opération de maintien dans l'emploi pour une personne ne se traduise par des revendications plus génériques d'aménagement des conditions de travail.
- ▶ **Les aménagements matériels peuvent parfois être limités pour des questions budgétaires.** Si les aménagements de postes, du point de vue matériel, sont examinés avec « bienveillance » dans plusieurs entreprises sous accord, ceux-ci sont tout de même très clairement limités en termes de coût. Les aménagements de postes les plus coûteux peuvent être ainsi refusés pour des motifs budgétaires ou des motifs d'éligibilité. Ainsi peuvent être refusées des aides humaines (pour des personnes atteintes de cécité par exemple) ce qui peut compliquer l'opération de maintien dans l'emploi. Dans certains cas, ces refus d'aménagements peuvent de fait se traduire, faute de reclassement sur un autre poste, par des licenciements pour inaptitude.

À retenir

- **Le maintien dans l'emploi est énoncé par les directions des entreprises et les partenaires sociaux comme un enjeu important.** Cet enjeu excède la question de l'insertion des personnes en situation de handicap et rejoint un enjeu plus large de politique de santé au travail, voire de qualité de vie au travail dans les plus grandes entreprises.
- **Au-delà de cet enjeu « préventif », les entreprises, y compris les établissements les plus petits, sont sensibles à la dimension sociale et humaine des politiques de maintien en emploi.** Il s'agit d'afficher et de mettre en place une forme de solidarité avec les salariés présents dans l'entreprise et qui sont « usés » par le travail ou victimes d'un « accident de la vie ».
- **Cette volonté de « maintenir » les personnes qui risquent de perdre leur emploi pour des raisons de santé se traduit plus ou moins par des processus construits pour faciliter le maintien dans l'emploi.** Dans les établissements les plus petits, ce processus est relativement peu construit. Dans plusieurs cas, les acteurs susceptibles d'aider aux opérations de maintien dans l'emploi sont méconnus.
- **Dans les plus grandes entreprises et singulièrement les entreprises sous accord les processus sont davantage construits et les aménagements de postes plus largement financés.** Cependant, si les accords facilitent le développement d'un axe « maintien dans l'emploi », dans la pratique l'ampleur de celui-ci peut être limité. Il l'est dans un certain nombre de cas du point de vue financier il l'est aussi au plan « organisationnel ». Enfin le volontarisme des politiques de maintien dans l'emploi qui se traduit dans les accords est également lié à la taille des entreprises et à leur politique RH. L'accord facilite mais n'est pas mécaniquement déterminant.

5. Comment les salariés TH sont-ils pris en compte dans les politiques de ressources humaines des établissements ?

POUR LES ÉTABLISSEMENTS HORS ACCORD

- ✓ **Le plus souvent, les salariés TH ont les « mêmes droits et avantages » que les autres salariés**

- **Notamment en raison de l'absence de débat sur la discrimination positive**

Dans la quasi-totalité des établissements rencontrés (hors accord), les salariés bénéficiaires de la loi de 2005 sont considérés au même titre que les autres salariés du point de vue de l'ensemble des politiques RH. **La règle de droit commun unanimement partagée est de traiter les salariés TH comme tous les autres.** De fait, de nombreuses directions et DRH, mais aussi les représentants syndicaux, ne se sont pas posé la question de faciliter particulièrement l'accès à la formation, à la mobilité des personnes en situation de handicap. Ils considèrent que, par principe, les personnes y ont « évidemment accès », sans d'ailleurs vérifier qu'elles bénéficient effectivement des mêmes droits. **Ce qui se fait dans le cadre d'autres politiques** (égalité femmes/hommes, diversité) avec des opérations de reconstitution de carrières⁶ ou alors des observations de déroulé de carrières ou d'accès à la mobilité ou la formation *via* des indicateurs collectés régulièrement **est extrêmement rare sur la question du handicap.** La vérification (*via* des outils) de l'accès effectif des salariés TH à la formation ou à la mobilité au même titre que les autres salariés n'est pas un réflexe.

Un seul établissement hors accord dispose d'outils de suivi et d'indicateurs pour apprécier les différences en termes d'évolutions de carrières entre les salariés TH et non TH. Il constate que la mobilité et la promotion professionnelle des salariés TH sont plus difficiles. De leur point de vue, cela ne serait pas lié au handicap des salariés, mais à leur manque de qualifications. Dans le cas de cet établissement, les salariés en situation de handicap œuvrent majoritairement au sein de la plateforme logistique : leurs handicaps – souvent physiques (TMS, maux de dos, etc.) – se sont développés tout au long de la carrière. Or, il s'agit de personnels peu qualifiés et d'une moyenne d'âge souvent élevée (50 ans), pour lesquels envisager une requalification ou une mobilité est jugée difficile.

- **Au mieux, les conditions de déroulement des formations sont aménagées**

Les établissements hors accord ne sont pas en mesure d'objectiver le taux d'accès à la formation des salariés TH et non TH. De leur point de vue, tous les salariés bénéficient des mêmes conditions d'accès à la formation. **Au mieux, les conditions d'accès et de déroulement des formations peuvent être aménagées** : en facilitant par exemple l'accès à la formation des personnes à mobilité réduite, ou

⁶ Il s'agit de pratiques consistant à comparer deux groupes d'individus dotés des mêmes caractéristiques (niveau de formation, d'ancienneté, etc.) pour observer les éventuels écarts.

encore en se mettant en relation avec les organismes de formation pour qu'ils puissent prévoir le matériel nécessaire à l'intégration dans la formation d'une personne malentendante. Mais ces aménagements sont loin d'être systématiques, et certains salariés TH (notamment avec un handicap moteur) ont pu voir leur accès à la formation freiné pour des questions d'accessibilité et de coûts (financement du mode de transport notamment). Dans d'autres établissements, lorsque les politiques RH sont peu structurées, il n'existe pas non plus de plan de formation individuel en tant que tel. Les demandes de formation sont traitées au cas par cas, sans qu'il y ait d'attention particulière au handicap.

- **Une mobilité professionnelle parfois difficile, en raison d'une forme d'autocensure des salariés TH**

Les logiques d'accès à la mobilité professionnelle sont les mêmes que pour la formation, avec toutefois des difficultés supplémentaires. Pour plusieurs établissements, de petite taille ou avec des métiers faiblement qualifiés, il y a peu de perspectives d'évolutions professionnelles pour l'ensemble des salariés, qui restent sur un même poste tout au long de leur carrière. Cela peut également être le cas pour des professions très spécifiques et règlementées, pour lesquelles la mobilité est difficilement envisageable.

L'autocensure des salariés – liée bien évidemment aussi aux représentations du handicap des autres salariés et managers – **peut également freiner leur accès à la mobilité professionnelle**. Plusieurs salariés TH rencontrés estiment avoir déployé des efforts importants pour aménager leur poste de travail, pour prendre des « habitudes », et tout devoir recommencer dans un nouvel environnement de travail et avec une nouvelle équipe leur semble difficile. Des motifs plus psychologiques, liés à l'acceptation du handicap, peuvent là aussi entrer en jeu et freiner le dialogue entre les salariés TH et les services RH pour envisager des solutions. Par ailleurs, les exigences liées à la montée en responsabilité d'un salarié (souplesse des horaires, aisance relationnelle et qualités de communication, déplacements fréquents, etc.) peuvent également représenter une difficulté pour les salariés TH. Mais au-delà de ces éléments subjectifs, propres à l'appréhension par le salarié de ses propres capacités à monter en compétences et à s'adapter à un nouvel environnement de travail, Eve Gardien met en évidence les éléments « objectifs » qui peuvent freiner les carrières professionnelles des travailleurs handicapés. Ainsi, dans le cas de travailleurs handicapés ayant bénéficié d'un aménagement de poste – précisément circonscrit à un seul poste –, **les salariés se verront offrir de « moindre[s] possibilité[s] [...] d'effectuer de nouveaux apprentissages»** ; or « ne pas expérimenter de nouvelles situations de travail limite *de facto* le champ des acquisitions par l'expérience, les initiations dispensées, le développement d'un potentiel pourtant effectif » (Gardien, 2006, p. 58).

Les opportunités de mobilité professionnelle sont donc également liées à la nature du handicap et à son interaction avec l'environnement de travail considéré : ainsi, les salariés ayant des handicaps « transparents » pour le poste occupé rencontreront nécessairement moins de difficultés dans leur évolution de carrière – car ils seront plus polyvalents, car leur handicap ne sera pas perçu comme tel par le collectif de travail –, que ceux pour lesquels un aménagement de poste ou de l'organisation du travail aura été nécessaire. Les travaux de Nadia Amrous (2011) montrent également que les salariés TH connaissent plus souvent que les autres **des ruptures dans leurs parcours professionnels** : ils sont davantage concernés par des périodes de chômage (y compris les salariés TH diplômés), passent plus de temps en « emplois courts » (moins de 5 ans chez le même employeur), et connaissent plus souvent des périodes d'inactivité. Par rapport aux autres salariés, les salariés TH se montrent également **moins optimistes en ce qui concerne leur avenir professionnel** : 14 % ont « toujours ou souvent » peur de perdre leur emploi (contre 8 % des salariés non TH), 21 % se déclarent insatisfaits de leur situation (contre 10 % des salariés non TH), même s'ils estiment plus souvent que les autres que « le travail est plus important que tout le reste ».

POUR LES ÉTABLISSEMENTS SOUS ACCORD

- ✓ **Dans les établissements sous accord, la question du handicap est davantage intégrée aux politiques de ressources humaines**
 - **Des bonnes pratiques dans les établissements sous accord**

Dans les établissements sous accord, **l'organisation induit de fait une prise en compte spécifique de la question TH** : les correspondants handicap sont chargés de suivre tout particulièrement la situation de ces salariés, en termes de recrutement, d'intégration dans les équipes, d'évolution de carrière.

Concernant l'accès à la formation, les fonds alloués à la politique handicap dans le cadre de l'accord facilitent de facto l'aménagement des conditions de formation, et une attention particulière y est généralement portée par les correspondants handicap des établissements. Ainsi, dans un établissement couvert par un accord, des interprètes sont régulièrement mobilisés pour permettre aux personnes sourdes et muettes d'accéder aux sessions de formation (leur venue étant prise en charge financièrement par la mission handicap). Les aménagements et adaptations peuvent également être plus « informels » : il peut s'agir d'avertir le formateur lorsqu'une personne ne sait ni lire ni écrire, ou encore d'être attentif à la composition du groupe de salariés assistant au module de formation.

« On adapte... Si quelqu'un qui a des difficultés de compréhension, un retard mental y participe, je m'assure qu'un des collègues de son service, avec qui il s'entend bien, sera

à ses côtés pour qu'il puisse l'aider en cas de besoins » (DRH, secteur tertiaire hors transport et hors association)

La taille des établissements et l'organisation des services RH permettent également dans certains cas de « détecter » les situations « anormales » du point de vue de l'évolution des carrières. Dans l'un des établissements par exemple, les services RH ont mis en place des systèmes permettant de les alerter sur les situations anormales sur le plan de la politique salariale et de la politique de formation : tous les ans ils réalisent un bilan pour lister les personnes qui n'ont pas bénéficié de formation depuis trois ans ainsi que celles qui n'ont pas eu d'augmentation depuis deux ans. Ces situations sont ensuite examinées afin de comprendre si elles sont justifiées. L'établissement n'est cependant pas en mesure de dire si les salariés TH sont davantage ou moins concernés que les autres salariés. Dans une autre entreprise sous accord, la mission handicap a récemment outillé ses établissements de manière à apprécier les différences qui peuvent exister dans la gestion des carrières et l'avancement professionnel. Le dernier bilan de l'accord a en effet mis à jour un différentiel important entre la population de travailleurs handicapés et les autres. Néanmoins, s'ils sont aujourd'hui en mesure d'objectiver ces différences, les DRH confient ne pas très bien savoir comment y répondre, et considèrent qu'il s'agit là d'un des chantiers prioritaires de la politique handicap dans les années à venir. Si le sujet est donc aujourd'hui identifié comme un axe de progression, cela ne s'est pas traduit à ce jour par des mesures correctives particulières.

Dans un cas seulement, des mesures de compensation peuvent être prises si un écart de salaire injustifié entre salariés TH et non TH est constaté. Chaque année, la DRH et le correspondant handicap étudient la situation des salariés TH, et en cas d'écart de salaire injustifié à situation comparable (les écarts sont analysés en prenant en compte les coefficients hiérarchiques d'ancienneté, la position d'emploi, la formation initiale...), des mesures correctrices exceptionnelles peuvent être mises en place : attribution d'augmentations individuelles, réajustement de la rémunération, etc.

La mesure par des outils des éventuels écarts entre salariés TH et non TH sur le plan des salaires, de la formation ou de l'évolution des carrières n'est pas un réflexe. Beaucoup ne se sont pas posé la question partant du principe que tous ont les mêmes droits. **Alors même qu'ils peuvent mobiliser des outils dans le cadre de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, ceux-ci ne sont pas réinvestis dans le champ du handicap.**

- **Une politique handicap qui reste insuffisamment intégrée à une politique « diversité » plus globale**

Si ces outils mobilisés en faveur de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ne le sont pas sur le handicap c'est aussi parce que cette politique fait souvent l'objet d'un « traitement à part » dans les politiques RH des établissements, y compris sous accord. Les missions en central sont souvent des

missions « handicap », les référents handicap au sein des établissements sont souvent du personnel des ressources humaines à qui a été confiée une « casquette handicap ». La politique handicap est encore peu abordée sous l'angle de la diversité ou d'une politique RSE plus globale. Les instances dans lesquelles sont traitées ces différentes thématiques (égalité professionnelle, handicap, RSE...) ne sont pas les mêmes, certains établissements démultipliant par ailleurs les temps de réunion alors que les interlocuteurs sont souvent identiques.

Il est cependant intéressant de noter que les récentes évolutions des entreprises ou groupes qui mettent en place une politique handicap depuis plusieurs années vont dans ce sens. Cette revendication est clairement affichée au niveau de la direction de l'entreprise/du groupe mais aussi des représentants syndicaux en central. Dans l'un des cas, l'ambition est claire : **afin de faire perdurer les avancées acquises dans le cadre de l'accord sur le handicap, tout l'enjeu pour demain est de pouvoir les intégrer pleinement aux autres dispositions sociales du groupe** (en intégrant notamment des mesures prises dans le cadre de l'accord handicap dans ceux portant sur l'égalité professionnelle, la qualité de vie au travail...). Une autre entreprise sous accord envisage de remplacer les référents handicap par des référents « diversité » au sein de ses établissements. L'enjeu est double : donner plus de moyens à ces référents pour qu'ils puissent réellement se saisir du sujet, mais également se situer dans une perspective de « mutualisation » (des outils, des méthodes) et de « non-stigmatisation » pour parvenir à mieux communiquer sur le handicap et trouver un point d'accroche auprès des salariés.

À retenir

- Le plus souvent, **les salariés TH sont pris en compte au même titre que les autres salariés**, sur la base d'un principe « d'égalité formelle ».
- La mise en place d'outils permettant de mesurer les éventuels écarts en termes d'évolution de carrière, de salaires, de formation... entre salariés TH et non TH **n'est pas un réflexe dans la grande majorité des établissements**, alors qu'ils peuvent par ailleurs avoir développé ce type de mesures sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.
- Concernant la formation, les « bonnes pratiques » reviennent le plus souvent à procéder à **des aménagements dans les conditions de déroulement de la formation (matériel adapté)**. Les établissements ne sont pas outillés pour mesurer les écarts d'accès à la formation entre salariés.
- Il en va de même pour la gestion des mobilités professionnelles, qui peuvent par ailleurs être **freinées en raison d'un phénomène « d'autocensure »** de la part des salariés TH.
- Dans les établissements sous accord, **quelques « bonnes pratiques » existent pour compenser les écarts** constatés, notamment dans le niveau de rémunération, entre salariés TH et non TH. **Mais ces pratiques restent marginales**. Le plus souvent, **les acteurs partent du principe que leur organisation (« people revues », référent handicap) doit permettre de détecter les situations « anormales »** du point de vue des évolutions de carrière.
- **La politique handicap fait souvent l'objet d'un traitement « à part »** dans les pratiques et les organisations des entreprises. Dans quelques cas, les récentes évolutions des accords agréés et de la stratégie des directions vont dans le sens d'une politique handicap plus « transversale » et « intégrée » : en faisant le lien entre l'accord handicap et les autres accords signés, en développant une approche « diversité ».

CONCLUSION

Cette étude permet d'éclairer les logiques d'action des entreprises par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Les monographies réalisées apportent des premières réponses sur les différentes positions et pratiques des dirigeants, managers, syndicats et salariés face au handicap. L'atteinte du taux d'emploi ne résulte pas systématiquement d'une stratégie délibérée. La taille de l'échantillon permet avant tout d'illustrer différentes attitudes, mais rend plus difficile l'identification de variables « discriminantes ». D'une part, de nombreux facteurs sont susceptibles d'intervenir dans les logiques d'action des entreprises, tout comme il peut y avoir une part de « reconstruction » dans les propos des interviewés : « l'histoire » de l'entreprise par rapport à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés n'est pas toujours connue par les uns et les autres, les événements « décisifs » sont souvent difficiles à isoler, tout comme l'impact de la loi. D'autre part, cette étude constitue avant tout **une étude exploratoire**, qui pourrait être approfondie, en particulier sur l'incidence des accords (seulement 5 accords ont pu être analysés, et parmi eux un seul accord de branche), ou encore sur l'approche par type de handicap (qui nécessiterait par exemple de mettre en place une étude de cohorte).

Les établissements ne développent que rarement des stratégies en tant que telles pour répondre à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. De nombreux facteurs sont susceptibles d'intervenir dans les logiques d'action des établissements : des facteurs humains, liés à la sensibilité des dirigeants, des facteurs organisationnels, liés à l'organisation du travail et à l'articulation des niveaux décisionnels entre eux, des facteurs relatifs à la taille des établissements et aux ressources dont ils disposent, ou encore des facteurs liés au contexte économique. C'est bien le croisement de ces différentes variables qui permet de former des situations singulières et d'explicitier la situation des établissements par rapport à OETH. **En synthèse, quatre grandes logiques d'action ont été identifiées.**

► Pour une partie des établissements, notamment de petite taille et dans lesquels la politique de gestion des ressources humaines est peu structurée, le handicap n'est pas un sujet prioritaire. Ces établissements perçoivent la loi sous l'angle de la contrainte légale et n'imaginent pas y répondre autrement qu'en **choisissant « de payer » une contribution à l'Agefiph.**

► D'autres établissements (souvent de taille plus importante) peuvent également vivre la loi comme une contrainte, mais choisissent de s'inscrire dans **une stratégie de rationalité économique** pour

réduire la « pénalité » financière. L'enjeu est alors avant tout de s'approcher du taux des 6 % d'emploi, sans pour autant développer de politique d'intégration des salariés TH sur le long terme.

► D'autres encore **ne revendiquent aucune stratégie** : soit parce que la prise en compte de cette question du handicap est jugée impossible en raison de contraintes trop fortes (organisationnelles, liées à un manque de moyens, à la sensibilité de la direction...), soit parce que la réponse à l'OETH résulte d'un état de fait.

► Enfin, à la marge, les établissements peuvent mettre en place **des stratégies volontaristes** visant à travailler sur le long terme à l'insertion professionnelle des salariés TH.

La taille des établissements et la présence d'un accord agréé (elle-même liée à la taille du groupe) semblent déterminantes.

► **Les petits établissements et les établissements hors accord se situent plus souvent dans des logiques d'adaptation**, en « réaction » à une situation, plutôt que dans des stratégies offensives vis-à-vis du handicap. Dans de nombreux cas, les établissements n'utilisent pas de filières de recrutement spécialisées et peuvent ainsi employer des salariés TH « par hasard ». La question de la compensation du handicap n'est que rarement posée et les recruteurs privilégient l'embauche de salariés dont le handicap est « transparent » au regard des exigences du poste de travail. L'intégration est elle aussi également moins anticipée : l'organisation du travail et la répartition des tâches au regard du handicap se font souvent par défaut, et font peser la responsabilité de la compensation du handicap sur les équipes ou sur les salariés TH eux-mêmes, qui déploient alors du « travail en plus » pour assurer leur bonne intégration. La communication sur le handicap reste rare, et lorsqu'elle existe il s'agit le plus souvent d'une communication informelle et très opérationnelle au sein des équipes ou qui vise à inciter les salariés à se faire reconnaître TH. En revanche, le maintien dans l'emploi constitue une vraie accroche pour les directions : la plupart des établissements souhaitent maintenir les salariés TH qu'ils ont recrutés ou qui deviennent TH en cours de carrière, et déploient des efforts en ce sens. S'ils peuvent aménager les postes, les processus de maintien dans l'emploi sont cependant souvent peu construits et peuvent dans certains cas aboutir au choix de « mettre à part » des salariés TH risquant de perturber l'équilibre de la chaîne de production. Paradoxalement, malgré 30 ans de contrainte légale, les acteurs intervenant au titre du handicap (Sameth, Cap emploi...) sont peu connus et peu mobilisés par ces établissements.

► **La présence d'un accord agréé est souvent facilitatrice dans la mise en place d'une stratégie en faveur du handicap.** Plusieurs établissements sous accord, rencontrés dans le cadre de l'étude, appartiennent à des grandes entreprises ou à des grands groupes qui ont des approches de RSE très

développées (égalité professionnelle, qualité de vie au travail, etc.). La mise en place d'un accord agréé sur le handicap s'inscrit pleinement dans cette logique de gestion des ressources humaines qui se veut très « sociale ». Dans ces situations, la plus-value de l'accord tient avant tout à l'organisation et aux moyens qu'il implique. En instaurant des instances de pilotage et des modalités opérationnelles de mise en œuvre et de suivi, l'accord permet de structurer l'action du groupe en matière d'emploi et d'intégration des salariés TH et l'internalisation de la contribution permet effectivement de flécher des moyens dédiés au handicap. Dans ces établissements, les stratégies de recrutement sont davantage organisées (utilisation de filières de *sourcing* adaptées), même si le processus de recrutement en lui-même n'est que très rarement adapté. Ces établissements développent également beaucoup plus souvent des actions de communication et de sensibilisation sur le handicap, destinées à l'ensemble des salariés, et notamment aux managers. Ces efforts ne sont cependant pas toujours perçus comme tels par les équipes : l'expérience de travail avec un salarié TH est davantage valorisée que les actions de communication très larges. Dans ces grands établissements sous accord, le maintien dans l'emploi constitue également un axe fort : les processus de maintien sont plus construits et s'effectuent de manière plus concertée (association de la médecine du travail, des assistants sociaux...). La mise en œuvre d'aménagements matériels est facilitée par l'existence d'un budget dédié, même si les aménagements organisationnels peuvent rester plus difficiles à imaginer et à réaliser. Comme pour les établissements hors accord, l'intégration au sein des équipes, sur le long terme, reste une question à part entière. Les procédures d'intégration spécifiques sont le plus souvent centrées sur la sensibilisation des équipes au moment de l'arrivée d'un nouveau salarié TH, mais abordent plus rarement les éventuels ajustements à réaliser dans l'organisation du travail. Ces questions reposent encore souvent sur les équipes ou le salarié TH.

► **Mais la seule présence d'un accord, si elle est bien facilitatrice, ne peut être suffisante pour garantir une vraie stratégie proactive.** La volonté de la direction et la mise en place d'une organisation adéquate pour garantir une déclinaison opérationnelle de l'accord sont des facteurs décisifs. Pour deux des monographies, la présence d'un accord ne permet pas de structurer une politique volontariste en faveur du handicap. Dans le cas de l'accord de branche, le niveau de signature et de négociation n'est pas adapté à la réalité des établissements et n'apparaît pas comme contraignant. Dans le cas de l'un des accords d'entreprise étudiés, les modalités de gestion et de pilotage prévues sont inadaptées et s'avèrent peu efficaces.

De manière générale, la législation concernant l'OETH n'est pas connue finement et s'incarne surtout au travers de son « quota obligatoire ». Le taux des 6 % constitue un point de repère pour l'ensemble des établissements, et permet de faire exister la question de l'emploi des travailleurs handicapés. Mais cette lecture de la loi par le quota contribue aussi à faire de la question des salariés TH une politique spécifique, très centrée sur l'atteinte de ce taux d'emploi. Elle incite avant tout au

recrutement, voire à la « valorisation des salariés TH existants » (incitation des salariés à se faire reconnaître travailleurs handicapés), au détriment des politiques d'intégration. Y compris dans les établissements sous accord, les questions d'évolutions de carrière (formation, mobilité...) sont moins investies et peu outillées, contrairement à d'autres politiques comme celle sur l'égalité professionnelle femmes-hommes notamment. **Cela tient également au refus de nombreuses directions du principe de « discrimination positive », au profit d'une approche « par compétences ».** Le parti pris est celui de « l'égalité formelle », et les salariés TH ont ainsi les mêmes droits et avantages que les autres salariés. Les éventuels écarts en termes de salaires, dans le déroulement des carrières, ou l'accès à la formation et à la mobilité, ne sont presque jamais objectivés, alors même que certains établissements peuvent mobiliser des outils dans le cadre de l'égalité professionnelle femmes-hommes. **La politique handicap reste ainsi souvent un sujet « à part », faisant l'objet d'un « consensus mou » qui a peu pénétré le corps social des entreprises.** Les syndicats, à l'échelle des établissements, ne sont que rarement proactifs sur ce sujet, souvent parce que la thématique est décrite comme « consensuelle » et porteuse de moins d'enjeux. Les différents acteurs, directions, managers, syndicats et salariés, se sont finalement peu saisi de la question, autrement que sous l'angle de la solidarité. Ce qui pose la question de la place de cette politique handicap dans une politique de promotion et d'intégration de la diversité plus globale, plus outillée, moins centrée sur « le quota » au profit d'une approche sur l'intégration « durable » des salariés TH.

GUIDES D'ENTRETIENS

Guide d'entretien à destination des dirigeants d'établissements

1. Présentation de l'établissement

- En quelques mots, pouvez-vous me décrire votre établissement ? Son champ d'activité, sa taille, votre implantation géographique etc. Dépendez-vous d'un groupe d'envergure nationale ou internationale ? Quelle structuration (mono-établissement/pluri-établissement ; implantation...)
- Depuis quand exercez-vous les responsabilités de dirigeant de l'établissement ?
- En matière de gestion des ressources humaines, avez-vous une politique particulière ? Des spécificités, des orientations fortes ? (y compris en dehors du sujet du handicap)
- Votre établissement emploie-t-elle des personnes reconnues comme étant en situation de handicap ? Dans quelle proportion (taux OETH) ? Combien de personnes ?
- Pour les établissements entrés dans le champ de l'assujettissement depuis peu : quelles en sont les incidences sur la politique RH et la politique handicap ? Quels sont les changements / quelles sont les continuités par rapport à avant ?

2. L'établissement et ses obligations en matière d'emploi des personnes handicapées

- Que savez-vous des obligations des employeurs en matière de recrutement de personnes en situation de handicap ? Comment avez-vous eu connaissance de ces obligations ?
- Comment votre établissement se positionne-t-il aujourd'hui au regard de ces obligations ? À quels leviers a-t-il recours ? Quels sont les avantages et les freins pour chacun des leviers ? En amont, avez-vous fait ce travail de bilan et de choix des options à mobiliser ? Comment s'est-il opéré (en interne ? appui externe) ? Appui sur le DRH ? Une situation de fait ou un choix délibéré ?
 - Recrutement en direct de personnes en situation de handicap ?
 - Recours à des entreprises de sous-traitance spécialisées employant des personnes en situation de handicap ?
 - Recrutement de stagiaires de la formation professionnelle ?
 - Signature d'un accord agréé par l'État ?
- Ces actions suffisent-elles pour que votre établissement s'acquitte de son obligation d'emploi ? Continue-t-il de verser une contribution à l'Agefiph ? Si oui, de quel montant environ (ordre de grandeur) ?
- L'établissement a-t-il bénéficié de minorations dans le calcul du montant de la contribution (liées à des actions positives envers l'insertion des TH : embauche d'une personne au chômage de longue durée, etc.) ?

3. La stratégie de l'établissement en matière d'emploi des personnes handicapées

- Aujourd'hui, avez-vous une politique particulière à destination des PH ? Des acteurs spécifiques sont-ils associés ? (médecin...ou autre)
 - Si oui, quelles en sont les grandes caractéristiques ? Quelle(s) solution(s) cherchez-vous à promouvoir pour atteindre les objectifs de l'obligation d'emploi ?
 - Si non, pour quelle(s) raison(s) ?
 - Cette politique a-t-elle évolué dans le temps ? Dans quel sens ? Pour quelles raisons ? Quels ont été les moments charnières ?
 - Quelle connaissance des évolutions législatives concernant l'OETH ces dernières années ? Quelles sont les évolutions du cadre législatif qui ont marqué un tournant pour l'établissement ?
 - L'évolution du cadre législatif (loi de 2005) a-t-il été un tournant ? Quels sont les effets de la loi de 2005 sur l'obligation d'emploi de l'établissement ?
 - Quelles autres évolutions ont pu avoir une incidence ? (décret de décembre 2012 sur l'instauration d'un montant minimum de la sous-traitance, décret de novembre 2014 sur l'obligation de l'inscription d'un plan dans maintien dans l'entreprise dans le cadre des accords agréés)
- Dans votre établissement, ces dernières années, à quels types de handicaps avez-vous été confrontés ? Certains types de handicaps vous posent-ils question en termes de recrutement, intégration etc., compte tenu de vos activités ?
- Quels sont les types de handicaps qui vous paraissent difficilement compatibles avec vos activités ? Qui demandent des aménagements particuliers ? Lesquels et pour quelles raisons ?
- Au sein de votre établissement, certains postes restent-ils « inaccessibles » aux PH ? Certains sont-ils « incompatibles » ? Pourquoi ? Avez-vous déjà réalisé des aménagements de poste dans votre établissement ? En amont d'un recrutement ? Dans un cas de maintien dans l'emploi de l'un de vos salariés ?
- Dans le dialogue que vous avez avec les acteurs clés de votre établissement, quelle place ont les questions relatives au handicap ?
 - Avec le DRH ? Échangez-vous ensemble à ce sujet (les possibilités, la stratégie à avoir vis-à-vis de l'obligation etc.) ? À quelles occasions ? Élaborez-vous ensemble votre politique d'ensemble ?
 - Avec les représentants du personnel ? Les associez-vous aux choix réalisés dans ce domaine ? À quel moment ? (NAO, négociation d'un accord conventionné etc.). En substance, pouvez-vous nous restituer les échanges que vous avez eus avec eux sur le sujet à l'occasion des dernières NAO ?

- Comment abordez-vous le sujet du handicap à l'occasion de ces NAO (thème obligatoire) ? Quelle place lui accordez-vous par rapport aux autres thèmes obligatoires ? Et les représentants syndicaux, comment percevez-vous leur implication sur ce sujet ?
- Avez-vous conclu, ou êtes-vous en train de conclure un accord agréé par l'État sur le sujet du handicap ? Avez-vous signé un accord spécifique général ? Pour quelles raisons ?
 - Qui a porté cette initiative ? Pourquoi ?
 - Comment a-t-elle été reçue par les uns et par les autres ?
 - Comment s'est organisée la négociation ? Quelles étaient les positions de chacun ?
 - En tant que dirigeant de l'établissement, que souhaitiez-vous y voir figurer ? Pourquoi ? À quoi vous y êtes-vous engagé in fine ?
 - Comment est organisé le suivi de cet accord ?
 - À ce stade, quel bilan en tirez-vous ? Va-t-il assez loin ? Est-il trop contraignant ? Trop difficile à honorer pour un employeur ? Pourquoi ? Les effets positifs/négatifs les éléments inattendus suite à son application ; quelles difficultés ? Quelles avancées ? Quels partenariats internes ? Externes...
 - Lorsque l'accord arrivera à son terme, avez-vous déjà anticipé la suite ? Allez-vous renouveler l'accord ? Pourquoi ? Allez-vous en faire évoluer le contenu / l'ambition ? Pourquoi ?
 - Pour les établissements qui dépendent d'un groupe ou d'une entreprise complexe, comment s'articulent les échelles siège/établissements dans la négociation et dans la mise en œuvre de cet accord ? Cette articulation est-elle facile à gérer en tant que responsable d'un établissement ? Quelles sont les difficultés qui se posent à vous ? Les leviers qui facilitent la mise en œuvre des actions ?
 - Pour les établissements ayant signé des accords agréés : avez-vous fait le choix de la pérennité ? Pour quelles raisons ? Selon quelles logiques ? Quelles en sont les incidences ?

4. Le maintien dans l'emploi dans l'établissement

- Pouvez-vous me décrire la politique de prévention des risques professionnels dans votre établissement ? Avez-vous des postes, secteurs d'activité particulièrement exposés ?
- Comment procédez-vous lorsque des personnes éprouvent des difficultés à se maintenir dans leur poste pour des raisons de santé ?
- Avez-vous pris des dispositions particulières en matière de gestion des ressources humaines, des carrières pour anticiper le cas échéant des problématiques de santé au poste de travail ? Ces dispositions entrent-elles dans le cadre d'un dispositif de sécurisation des parcours professionnels ?
- Avez-vous été confrontés à des cas de maintien dans l'emploi ? Par exemple, au cours de l'année 2014, combien de cas se sont présentés ? Lesquels ? Pour quels types de handicaps ? Signalés comment ? Procédure existante de signalement ?

- Comment les avez-vous accompagnés ? Des exemples précis ?
- Quelles consignes donnez-vous au DRH pour cela ? Quelles sont les solutions à privilégier ?
- Les représentants syndicaux ont-ils joué un rôle dans les cas traités ? De quelle manière ? Des exemples précis ?

5. Les salariés en situation de handicap et les processus de GRH

- Dans votre entreprise établissement, la question des TH est-elle une question spécifique, en soi, ou la liez-vous avec d'autres politiques plus transverses (lutte contre les discriminations, santé au travail, conditions de travail, pénibilité, RSE, Développement Durable, sécurisation des parcours professionnels, etc.) ?
- En termes de gestion des ressources humaines, quelles sont les dispositions spécifiques adoptées pour les TH ? Pour les salariés déjà présents dans l'établissement et qui deviennent porteurs de handicap ? Pour les salariés qui décident de vous informer sur leur situation de travailleur handicapé ?
 - Pour le recrutement ? Suivent-ils les procédures de recrutement classiques ou les recrutements sont-ils opérés sur des postes de travail dédiés aux personnes handicapés ? Pourquoi ? Dans le cas d'un recrutement sur un poste non dédié, les candidatures des PH sont-elles « prioritaires » ? Pourquoi ? Selon quels critères ? Qui prend la décision in fine ? S'agit-il du même processus de décision que pour tout autre recrutement ? Des exemples ?
 - Pour l'intégration dans l'établissement ? Les TH bénéficient-ils d'un accompagnement particulier ? Pourquoi ? Quelles sont les difficultés d'intégration que vous constatez ? Comment le recrutement d'une personne handicapée au sein d'une équipe de travail est-il perçu par les collègues ? S'agit-il d'un frein important ? Disposez-vous de leviers pour faire évoluer cette situation ? Des exemples ?
 - Pour la formation professionnelle ? Des dispositifs spécifiques sont-ils mis en place ? Formations spécifiques, formation de l'équipe de collègues, accompagnement particulier dans le cadre de la GPEC ? Pourquoi ?
 - Pour leur évolution professionnelle ? -De ce point de vue, les salariés handicapés ont-ils les mêmes perspectives d'évolution que les autres salariés ? Des exemples précis d'évolution professionnelle positive dans votre établissement ? A l'inverse, de cas difficiles ?
- Y a-t-il une politique particulière en direction des aidants d'une personne handicapée ? Laquelle ?
- A chaque fois, comment identifiez-vous des partenaires internes ou externes ? Avez-vous déjà travaillé avec Cap Emploi ? L'Agefiph ? Les entreprises adaptées ? ... Quels sont les outils spécifiques que vous pouvez mobiliser ?
- Pensez-vous que votre établissement évoluera sur la prise en compte de la spécificité TH sur ces aspects ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous pousserait à vous y engager ? A l'inverse, qu'est-ce qui vous y freinerait ?

6. Perspectives d'évolution pour l'établissement

- Aujourd'hui, si vous faites le bilan de la prise en compte des personnes en situation de handicap dans votre établissement, comment vous positionnez-vous ? Vous considérez-vous comme « bons élèves » ou comme ayant encore des progrès à réaliser ? Pourquoi ?
- Sur quels aspects envisagez-vous de progresser ? Les recrutements ? L'accompagnement des cas de maintien dans l'emploi ? Le dialogue social sur le sujet du handicap ? La formalisation d'un accord ?

1. Présentation des ressources humaines de l'établissement et de la politique en faveur du handicap

- Quelle est la taille de votre établissement ?
- Dispose-t-elle d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ? À quel niveau est-il mis en œuvre ? Comment fonctionne-t-il ? Sur quels types de postes intervient-il ?
- Comment votre établissement se positionne-t-il actuellement à l'égard de l'OETH ? (recueillir le bilan de l'OETH de ces 5 dernières années). Quel est son taux d'emploi de personnes en situation de handicap ? Ce taux a-t-il évolué dans le temps ? Comment et pourquoi ? Combien de personnes handicapées sont-elles employées ?
- A-t-elle aujourd'hui une « stratégie » d'ensemble pour s'acquitter de cette obligation ? Pourquoi ? Si oui, quelle est-elle ? Comment a-t-elle évolué dans le temps ? (Détailer : identifier les différentes étapes).
- Tentez-vous de jouer sur les différentes modalités de réponse possibles à l'OETH ? Quelle est la stratégie en la matière : moins de contribution, plus de sous-traitance, mieux reconnaître le handicap existant, favoriser le maintien dans l'emploi, davantage recruter..... ?
- Avez-vous déjà envisagé de conclure un accord exonératoire de l'OETH ? Pour quelles raisons ?
- Disposez-vous de tableaux de bord, d'indicateurs pour rendre compte de cette politique en faveur du handicap ? Existe-t-il une commission de suivi ? Quels sont les outils qui y sont mis en œuvre ? De manière générale, quels sont les atouts et quelles sont les faiblesses de ces outils ?
- De manière générale, diriez-vous que c'est un sujet que vous maîtrisez, avec lequel vous vous sentez à l'aise ?
- Avez-vous le sentiment de suffisamment maîtriser la loi de 2005 relative à l'égalité des chances, loi qui modifie les dispositions législatives de 1987 sur le handicap et l'emploi ?
- En tant que responsable des ressources humaines, recevez-vous des consignes particulières de la part de la direction à ce sujet ? Sont-elles faciles à suivre en tant que DRH ? Pourquoi ? Quelles difficultés rencontrez-vous éventuellement ?
- Le sujet du handicap fait-il partie des priorités sociales de l'établissement ? S'inscrit-il dans une démarche d'ensemble, de type « RSE », lutte contre les discriminations.... ? Pour quelles raisons ?
- Quelle connaissance de l'obligation légale de négocier sur les TH ? Comment cette obligation est-elle interprétée et mise en œuvre ?
- La question du handicap est-elle abordée dans le cadre des négociations avec les partenaires sociaux dans l'établissement ? Fait-elle formellement partie des NAO ? Pour quelles raisons ? Avec quels résultats ?
- Y a-t-il une politique particulière en direction des aidants d'une personne handicapée ? Laquelle ?

2. Les pratiques de recrutement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi

- D'une manière générale y-a-t-il une politique de recrutement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi ? Quelles en sont les grandes lignes et les principales dispositions ?
- Quels sont les postes proposés aux personnes reconnues handicapés ? Existe-t-il des postes « inaccessibles » aux personnes handicapés ? Percevez-vous des « incompatibilités » entre certains postes et certaines situations de handicap ? Ces perceptions ont-elles évolué dans le temps ?
- Quels sont les types de handicaps qui vous paraissent difficilement compatibles avec vos activités ? Qui demandent des aménagements particuliers ? Lesquels et pour quelles raisons ?
- Lorsque vous recrutez une personne handicapée, le processus de sélection et le recrutement sont-ils différents ? En quoi ?
 - Les fiches de postes sont-elles adaptées ? En amont du recrutement ? Comment ? Par qui ?
 - Comment sélectionne-t-on les candidats ? Sur quels critères ? Sont-ils les mêmes que pour les autres recrutements ou sont-ils adaptés ? Pour quelles raisons ?
 - Compte-tenu de l'OETH comment arbitrez-vous entre les différentes candidatures (PH et autres) ? Sur quels critères se font les arbitrages ? Des exemples précis de personnes recrutées dernièrement ?
 - Les personnes qui décident du recrutement sont-elles les mêmes que pour tout autre procédure de recrutement ?
 - Quelles représentations ont ces décideurs des recrutements de personnes en situation de handicap ? Des freins subsistent-ils encore ? À quels niveaux (direction, managers de proximité etc.) ? Quels sont les leviers efficaces pour les dissiper ?
- Vous arrive-t-il de chercher spécifiquement à recruter un TH ? Par exemple, sur l'année 2014, combien de personnes ont été concernées environ ? Par quels relais passez-vous dans ce cas ? Quels sont les acteurs avec lesquels vous travaillez ? Ces relais sont-ils efficaces ? Quels sont les outils/les leviers qui facilitent le recrutement ? Quelles difficultés rencontrez-vous le cas échéant ?

3. Le recours à la sous-traitance

- Quelle est la politique de votre établissement en matière de recours à la sous-traitance dans le cadre de la réponse à l'OETH ? Quelle place pour cette modalité dans votre politique ? Quel intérêt et quelles limites selon vous ?
- Disposez-vous d'une liste de fournisseurs possibles ? Maîtrisez-vous bien la liste des services et produits qu'ils peuvent fournir ? Comment cette politique est-elle déployée dans les différents établissements (le cas échéant) ?

4. L'intégration des personnes handicapées dans l'établissement

- Pour l'ensemble du personnel, quels sont les processus d'intégration classiques ? Un processus spécifique pour les personnes en situation de handicap a-t-il été mis en place ? À quoi s'attache-t-il ? Pour répondre à quels besoins spécifiques ?

- Un travail particulier est-il réalisé auprès des managers des PH recrutées ? Sur quoi porte-t-il ? Auriez-vous un exemple de collaboration avec un manager que vous avez mis en place sur l'année 2014 ?

- L'équipe de travail fait-elle l'objet d'une sensibilisation particulière ? Avec quel contenu ? Qui mène cette sensibilisation ? Un exemple en 2014 ?

- Quelles sont les principales difficultés auxquelles sont confrontées les personnes en situation de handicap recrutées dans l'établissement ? Cela concerne-t-il certains types de handicaps en particulier ? L'établissement est-il à ce jour en mesure d'apporter des réponses et des appuis à l'ensemble de ces difficultés ? A-t-il « progressé » dans le temps sur cet accompagnement à l'intégration ?

- Avez-vous un ou plusieurs exemples précis de personnes handicapées recrutées dernièrement, et qui vous ont fait part de difficultés d'intégration ? A l'inverse, des exemples d'intégration réussies ? À quoi cela tient-il ?

- Lors de l'arrivée dans l'établissement d'une personne handicapée, vous est-il arrivé de réaliser des aménagements de poste ? Sur l'année 2014 par exemple, combien de postes avez-vous fait aménager ? Comment les réalisez-vous ? Faites-vous appel à un organisme extérieur ? Lequel ? Pourquoi ? Un ou plusieurs exemples récents ?

- Avez-vous un suivi particulier pour les personnes handicapées qui intègrent votre établissement ? Aux salariés qui deviennent porteurs de handicap ? Aux salariés qui se font reconnaître TH ? À quoi êtes-vous particulièrement vigilant ? Un exemple concret auquel vous avez été confronté dernièrement ?

5. Le maintien dans l'emploi au sein de l'établissement

- Pouvez-vous me décrire la politique de prévention des risques professionnels dans votre établissement ? Avez-vous des postes, secteurs d'activité particulièrement exposés ?

- Comment procédez-vous lorsque des personnes éprouvent des difficultés à se maintenir dans leur poste pour des raisons de santé ?

- Avez-vous pris des dispositions particulières en matière de gestion des ressources humaines, des carrières pour anticiper le cas échéant des problématiques de santé au poste de travail ? Ces dispositions entrent-elles dans le cadre d'un dispositif de sécurisation des parcours professionnels ?

- Votre établissement a-t-il une politique particulière en matière de « maintien dans l'emploi » (c'est-à-dire prévention d'un éventuel licenciement pour inaptitude) ? Quelles en sont ses grandes lignes ?

- Dernièrement, avez-vous été confrontés à des situations de maintien dans l'emploi (un ou plusieurs exemples précis) ? Si l'on prend l'année 2014 comme année de référence, à combien de cas avez-vous été confronté ? Pour quels types de handicaps ?
- Avant d'y être confrontés, aviez-vous anticipé ce type de situation ? Étiez-vous au clair sur les possibilités qui s'offrent à vous en la matière ? Sur le réseau d'acteurs qui peut intervenir sur cette question ? (médecine du travail, sécurité sociale, SAMETH etc.)
- Comment détectez-vous ce type de situation ? Avez-vous mis en place un système d'identification des personnes ? De prévention de ces situations ?
- Dans votre établissement, les représentants du personnel ont-ils joué un rôle dans la détection et dans l'accompagnement des situations de maintien dans l'emploi ? Quel était ce rôle précisément ? En quoi peuvent-ils faciliter la prise en compte de ces situations ? Comment s'organise le dialogue et la recherche de solutions avec eux ? Un exemple précis rencontré au cours de l'année 2014 ?
- Aujourd'hui, comment collaborez-vous avec les acteurs du maintien dans l'emploi ? (médecine du travail, sécurité sociale, SAMETH etc.). Cette collaboration a-t-elle évolué dans le temps ? Comment ? Comment cette collaboration se concrétise précisément ? Des exemples précis d'accompagnement pour un maintien dans l'emploi dans l'établissement ?
- Est-il arrivé que vous ne trouviez pas de solution adaptée pour maintenir un salarié en emploi ? Un exemple récent ? Le cas échéant, comment gérez-vous les licenciements pour inaptitude ?
- Les cas de maintien dans l'emploi que l'établissement a à gérer ont-ils une influence sur la politique en matière de gestion des risques et des conditions de travail ? Ces enjeux sont-ils abordés dans le cadre du dialogue social dans l'établissement (dans le cadre des NAO, des négociations sur la pénibilité par exemple) ? Comment ?

6. La formation des personnes handicapées dans l'établissement

- Existe-t-il un suivi des salariés en situation de handicap au sein de l'établissement ? Lequel ?
- Les salariés en situation de handicap bénéficient-ils comme les autres salariés des actions de formation ? Seriez-vous en mesure de nous indiquer des chiffres précis pour en faire le bilan sur l'année 2014 par exemple ?
- Des actions de formation spécifiques adaptées aux personnes en situation de handicap sont-elles mises en place ? Pour quelles raisons ? Quelle plus-value pour ces salariés ? Des exemples d'actions de formations mises en place en 2014 ?
- Les collègues des personnes en situation de handicap bénéficient-elles de formations pour mieux intégrer cette question dans leur travail au quotidien ? Combien de personnes ont été formées dans ce cadre en 2014 par exemple ? Quels retours en avez-vous de la part des participants ? Et des personnes en situation de handicap dont l'équipe a été formée ?

- Si votre établissement est doté d'un dispositif de GPEC, prend-il spécifiquement en compte la question TH ? Pourquoi ? Comment ? Des exemples précis de personnes en situation de handicap ou en passe de la devenir accompagnées dernièrement dans ce cadre ?

7. La mobilité professionnelle des personnes handicapées

- D'une manière générale (hors TH en particulier), quelle est la politique de votre établissement en matière de mobilité professionnelle et de progression de carrière ?

- De ce point de vue, les salariés handicapés ont-ils les mêmes perspectives d'évolution que les autres salariés ? Des exemples précis d'évolution professionnelle positive dans votre établissement ? A l'inverse, de cas difficiles ? Quel lien avec le type de handicap ?

- Votre établissement a-t-il un regard et/ou des actions spécifiques pour gérer cette mobilité ? Quelles sont les actions d'accompagnement qu'elle met en place le cas échéant ? Quelles sont les difficultés pressenties à la mobilité de TH, qu'il s'agisse de mobilité géographique ou en termes de responsabilité ou encore en termes de changement de poste ? Dans quelle mesure le handicap est-il un frein à cette mobilité ? (des exemples précis rencontrés dernièrement ?)

8. Perspectives d'évolution

- Savez-vous comment va évoluer la politique de votre établissement à l'égard du handicap ? Dans quelle mesure allez-vous prendre en compte les différents types de handicap ? Pour quelles raisons ?

- En bilan, de manière rétrospective, diriez-vous que votre établissement a « progressé » sur ce sujet ?

- Selon vous, quelles seraient ses marges de progression futures ?

- En parlez-vous parfois à votre direction ? Êtes-vous force de proposition sur ces questions ? Comment ces propositions sont-elles reçues ?

1. Présentation du salarié

- Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ? Votre âge, votre lieu de résidence, votre activité professionnelle, le champ d'activité de votre établissement, sa taille etc.
- Depuis quand êtes-vous salarié de cette établissement ? Depuis quand êtes-vous reconnu travailleur handicapé ? Étiez-vous dans le même établissement lorsque votre démarche de reconnaissance a abouti ?
- Pourriez-vous me décrire votre poste de travail actuel ?
 - Quelles sont vos missions ? En quoi ont-elles évolué par rapport au poste que vous occupiez avant d'être reconnu personne handicapée ?
 - Votre poste de travail a-t-il été aménagé ? En amont de votre recrutement ou dans le cadre d'une procédure de maintien dans l'emploi ?
 - Avez-vous du fait de votre handicap des restrictions d'aptitudes particulières ?

2. Perception de l'action de l'employeur vis-à-vis de l'obligation d'emploi

- Aujourd'hui, savez-vous combien de salariés de l'établissement sont en situation de handicap ? Quelle proportion des ressources humaines de l'établissement cela représente-t-il ? (moins de 6 %, plus de 6 % ?) Combien de personnes ?
(→ Une manière détournée de voir de leur point de vue comment est prise en compte la question du handicap dans l'établissement : s'agit-il d'une politique affichée ou non ?)
- Savez-vous comment votre établissement s'acquitte aujourd'hui de son obligation d'emploi de personnes en situation de handicap ? À votre connaissance, met-il en place des actions particulières pour satisfaire l'OETH ?
- Plusieurs options s'offrent à votre employeur. Savez-vous s'il utilise les leviers suivants ?
 - Recrutement en direct de personnes en situation de handicap ?
 - Recours à des entreprises de sous-traitance spécialisées employant des personnes en situation de handicap ?
 - Recrutement de stagiaires de la formation professionnelle ?
 - Signature d'un accord agréé par l'État ?
- Que pensez-vous des moyens qu'utilise votre employeur pour le recrutement des personnes en situation de handicap ?
- D'une manière générale, diriez-vous que l'action de votre employeur à destination des personnes en situation de handicap est suffisamment ambitieuse ? Pourquoi ? Sur quoi imaginez-vous qu'il puisse aller plus loin ? Des exemples précis ?

- D'une manière générale, avez-vous le sentiment que votre établissement a une véritable stratégie d'ensemble à destination des personnes en situation de handicap ? Concrètement, comment cela se traduit-il ? Des exemples précis ?
- Savez-vous si vos représentants syndicaux sont investis sur le sujet du handicap dans l'établissement ? Selon vous, sont-ils des acteurs essentiels pour faire progresser cette thématique dans l'établissement ? Pour quelles raisons ?
- Concrètement, savez-vous si certaines de leurs revendications sur le sujet du handicap ont abouti ? Si oui, lesquelles ? Qu'en pensez-vous à titre personnel ?
- Pour les salariés dont l'établissement a signé un accord agréé sur le handicap :
 - Savez-vous qui a été le moteur de cet accord ? Votre employeur ? La DRH ? Les représentants syndicaux ? Les salariés ?
 - Comment a-t-il été négocié ? Les salariés de l'établissement ont-ils été consultés ? Les représentants syndicaux ? Connaissez-vous les positions de chacun ?
 - Connaissez-vous le contenu de l'accord tel qu'il a été adopté ? Que pensez-vous des actions qu'il cherche à mettre en œuvre ? En avez-vous été l'un des bénéficiaires ?
 - À titre personnel, quel bilan tirez-vous de cet accord ? Pensez-vous qu'il est suffisamment ambitieux ou diriez-vous qu'il pourrait aller plus loin ? Sur quels aspects précisément ?
- Pour les salariés dont l'établissement n'a pas signé d'accord agréé sur le handicap :
 - Savez-vous pourquoi votre établissement ne s'est pas engagé dans un accord agréé sur le handicap ?
 - Avez-vous été consulté d'une manière ou d'une autre dans le cadre d'une démarche de réflexion sur la politique de l'établissement en matière de handicap (état des lieux dans l'établissement, démarche consultative etc.) ?

3. Aménagement de poste et maintien dans l'emploi

- Si la personne a bénéficié d'un aménagement de poste : Comment cet aménagement a-t-il été réalisé ?
 - Comment leur situation a-t-elle été portée à la connaissance de leur employeur ? (la médecine du travail, la personne s'est signalée à la DRH, a demandé la médiation des représentants syndicaux ?)
 - En sollicitant quelles ressources (internes à l'établissement, Sameth, Carsat, etc.) ?
 - De quel type d'aménagement avez-vous bénéficié ? (temps de travail, ergonomie etc.)
 - Aujourd'hui, votre poste est-il pleinement adapté à votre situation ou peut-il être encore amélioré ?
- Avez-vous connaissance d'autres cas de maintien qui ont trouvé des solutions positives dans votre établissement ? Des exemples précis ?

- À l'inverse, y a-t-il des situations où aucune solution n'a pu être trouvée, et qui se sont soldées par un licenciement pour inaptitude ? Quels ont été les obstacles qui n'ont pu être solutionnés ?

4. Recrutement de personnes en situation de handicap et intégration dans l'établissement

- Par quel biais votre établissement recrute-t-il des personnes en situation de handicap ? Des recrutements en direct ?

- Comment avez-vous été recruté ? Sur quel poste ?

- La fiche de poste prévoyait-elle en amont la possibilité d'aménager le poste ?

- Comment la procédure de candidature et de sélection s'est-elle déroulée ? Qui avez-vous rencontré ? Le processus était-il « différent » d'un recrutement classique ? Comment votre handicap a-t-il été abordé lors de vos échanges avec les recruteurs ? En quels termes ?

- Une fois recruté, comment s'est passée votre intégration dans l'établissement ?

- Avez-vous bénéficié d'un accompagnement spécifique lors de votre prise de fonction ? Dans quel but ? Cela vous a-t-il paru utile ? Pour quelle raisons ? Des anecdotes ou des points précis sur cet accompagnement ?

- Quelles sont les difficultés auxquelles vous avez été confronté lors de votre arrivée dans l'établissement ? Des anecdotes, des exemples précis ? Quelle incidence de votre type de handicap ?

- Comment votre handicap a-t-il été perçu par l'équipe avec laquelle vous travaillez au quotidien ? Votre manager ? Vos collègues de travail ? Votre handicap a-t-il été un « problème » dans vos relations avec vos collègues ? Comment avez-vous géré les représentations qu'ils pouvaient avoir du handicap ? Des exemples précis ? Quelle incidence de votre type de handicap ?

- Au-delà de votre situation individuelle, avez-vous le sentiment que les personnes en situation de handicap dans votre établissement pâtissent de représentations négatives du handicap de la part des collègues, de la direction etc. ? Pour quelles raisons ? Des exemples précis ?

5. Évolution dans l'établissement

- Avez-vous suivi des formations professionnelles ? S'agit-il de formations spécifiques aux personnes en situation de handicap ? Si oui, quelle était leur plus-value ? À quoi vous ont-elles servi ? Des exemples précis ?

- Votre établissement dispose-t-il d'un dispositif de GPEC ? Dans ce cadre, des parcours spécifiques aux personnes en situation de handicap existent-ils ? En avez-vous bénéficié ? Qu'en avez-vous pensé ? Qu'est-ce que permet ce genre de dispositifs ? Des exemples précis ?

- Depuis votre embauche, avez-vous évolué dans cet établissement ? (détailler). Avez-vous le sentiment que votre handicap ait pu freiner cette évolution ? Pour quelles raisons ? Quelle incidence

de votre type de handicap ? Induit-il des restrictions d'aptitudes particulières ? Une perception de restriction d'aptitude ?

- Quelles sont les possibilités d'évolution de carrière qui s'offrent à vous actuellement ou à moyen terme ? Avez-vous le sentiment que votre handicap puisse être un frein pour atteindre ces objectifs ? Pour quelles raisons ?

1. Présentation des salariés présents et des postes

- Quel poste occupez-vous dans l'établissement ? Quelles sont vos fonctions ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans cet établissement ?
- Quelles sont les principales tâches que vous effectuez ? Quelles sont les contraintes liées au poste de travail, ce qui est « difficile » ? Ce qui est « intéressant » et « valorisant » ?
- Comment peut-on décrire l'environnement de travail du point de vue, du bruit, du froid/chaaleur,...
- Comment est organisé le travail du point de vue du fonctionnement en équipe ? Y-a-t-il du travail de nuit, week-end ?

2. Leur sensibilité et leur familiarité avec la thématique TH

- Pour vous, qu'est-ce qu'un salarié « reconnu travailleur handicapé » ? Pouvez-vous donner des exemples de personnes en situation de handicap ?
- Savez-vous qu'il existe une loi pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ? Que pouvez-vous dire sur ce que prévoit cette loi ? Elle est pour quelles personnes ? Quel type de handicap ?
- Que prévoit cette loi du point de vue de l'emploi et pour l'employeur ? Avez-vous déjà entendu parler de l'obligation d'emploi pour les établissements de plus de 20 salariés ? En quoi consiste cette obligation d'emploi ?
- Savez-vous que tout employeur de plus de 20 salariés doit compter au moins 6% de PH dans ses effectifs ? Qu'il peut se libérer de cette obligation d'emploi en recrutant directement des personnes en situation de handicap, en sous-traitant des tâches à des établissements employant des PH, ... ? Comment l'avez-vous su ?
- Connaissez-vous des travailleurs en situation de handicap ? Dans cet établissement ? Dans un précédent établissement ? Dans votre entourage ?
- Avez-vous travaillé directement avec eux ? Dans quel cadre ? Quelle a été la nature de votre collaboration ? Avez-vous bénéficié de formations communes ?

3. L'expérience du handicap dans leur environnement de travail

- Avez-vous déjà travaillé/collaboré avec des salariés en situation de handicap dans le cadre de votre poste ?
- Si oui, à combien de reprises ? Pendant combien de temps ? Sur quel type de poste ? Quelles étaient les missions pour lesquelles vous étiez en contact ?
- Comment saviez-vous que la personne est en situation de handicap ? Son handicap était visible ? Elle vous en a parlé ? La hiérarchie ou les collègues vous en ont parlé ?

- La personne bénéficiait-elle d'aménagements particuliers au niveau de son poste de travail, de ses horaires, de ses conditions de travail ?
- Qu'avez-vous appris, retenu de cette expérience ? (détaillez)
- Suite à ces expériences, comment jugeriez-vous la collaboration au quotidien avec des travailleurs handicapés : plus facile que ce que vous l'imaginiez initialement ? Plus difficile ? Quelles facilités/difficultés avez-vous rencontrées lors de ces expériences ?
- Avez-vous l'impression d'avoir eu besoin d'adapter votre travail, votre façon d'être du fait du handicap de votre collègue ? Avez-vous le sentiment d'avoir réalisé des efforts particuliers ?
- Y'a-t-il eu un accompagnement spécifique de votre équipe suite à l'intégration du travailleur handicapé ? Avez-vous reçu des consignes de la part de votre établissement ? Une formation ?
- Jugez-vous que le travailleur handicapé était bien intégré au sein de l'ensemble de ses collègues ? Quel accueil lui a été réservé ? Vous a-t-il semblé différent de l'accueil réservé aux autres travailleurs (non-handicapés) habituellement ?
- À votre avis quelles sont les éventuelles difficultés qui peuvent se poser au sein d'une équipe de travail du fait de l'intégration d'une personne en situation de handicap ? Du point de vue de la productivité ? De la répartition des tâches ? De l'ambiance ? De l'absentéisme ? Pour certains types de handicap ?
- Si, demain on vous dit, une personne en situation de handicap va rejoindre votre équipe, quelle serait votre réaction ? Qu'est-ce que vous souhaiteriez-savoir ?

4. Handicap et maintien dans l'emploi

- Ces dernières années, avez-vous connu dans votre établissement des personnes qui risquaient de perdre leur emploi pour des raisons de santé ? Quels types de handicap ?
- Que se passe-t-il dans ces situations ? Quelle est la procédure au sein de votre établissement ?
- Si demain vous vous retrouviez dans cette situation (risque de perte d'emploi pour des raisons de santé) à qui vous adresseriez-vous pour assurer la prise en charge de votre situation et faciliter le maintien de votre emploi ? A votre employeur, à un syndicat ou à un représentant du personnel, au médecin du travail....
- Y-a-t-il des reclassements sur d'autres postes de travail ? Quelle est la politique de l'établissement sur ce sujet ?

5. Leur établissement et le handicap

- À votre avis, votre établissement atteint-il le taux de 6 % de personnes en situation de handicap ? Comment à votre avis l'établissement se libère-t-il de son obligation d'emploi ? Pour quelles raisons, se libère-t-elle de cette manière de son obligation d'emploi ?
- Selon vous, quelles sont les principales difficultés que rencontre votre établissement à ce jour pour répondre à son obligation d'emploi de travailleurs handicapés ?

- À votre avis est-il difficile de recruter des personnes en situation de handicap dans votre établissement ? Pour quelles raisons ? Si la conjoncture le permettait, à votre avis votre établissement ferait des efforts pour recruter des personnes en situation de handicap ?
- Des types de handicaps qui seraient difficilement compatibles avec vos activités ? Qui demandent des aménagements particuliers ?
- Connaissez-vous la politique que mène votre établissement en matière d'emploi de travailleurs handicapés ? De quels aspects avez-vous entendu parler ? Pourriez-vous détailler les éléments dont vous avez connaissance ?
- Comment, par quels moyens avez-vous eu connaissance de ces démarches réalisées par votre établissement ? Communique-t-il sur sa politique en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés ? Organise-t-il des réunions, formations spécifiques dédiés à cette problématique ?
- Les syndicats communiquent-ils sur ce sujet ? Avez-vous souvenir d'une réunion sur ce thème, d'un communiqué ? À votre avis la question du handicap fait-elle partie des sujets que traitent les organisations syndicales avec l'employeur ?
- Que pensez-vous aujourd'hui de la politique mise en œuvre par votre établissement en faveur de l'emploi des personnes handicapées ? La jugez-vous efficace ? Lisible ? Judicieuse ?
- À votre avis, une personne en situation de handicap dans votre établissement a-t-il autant de chance de conserver son emploi qu'une personne non handicapée ? A-t-elle les mêmes chances en termes de développement de carrière ?
- Selon vous, dans quelle direction votre établissement devrait-il poursuivre sa politique en matière d'emploi et d'intégration des travailleurs handicapés ?

1. Présentation de l'interlocuteur

- Quel(s) mandat(s) syndical(aux) exercez-vous au sein de l'établissement ?
- Exercez-vous d'autres mandats syndicaux en dehors de votre établissement, dans les instances de votre organisation syndicale (syndicats départementaux, échelons régionaux, nationaux, branches professionnelles) ?
- Exercez-vous des mandats au sein d'organismes paritaires ?
- Dans l'ensemble de ces responsabilités, à quelles occasions rencontrez-vous le sujet du handicap ?

2. Leur sensibilité et leur familiarité avec la thématique TH

- Le handicap dans l'établissement est-il une thématique particulièrement portée par votre organisation syndicale ? Parmi les sujets prioritaires ? Comment ? (Des exemples ?)
- Avez-vous participé à des actions de sensibilisation ou de formation organisées par votre organisation syndicale sur le sujet du handicap ? (détailler)
- Avez-vous participé à des actions de sensibilisation ou de formation organisées par votre établissement au sujet du handicap ? (détailler)
- De manière générale, diriez-vous que c'est un sujet que vous maîtrisez, avec lequel vous vous sentez à l'aise pour l'aborder avec votre employeur ? Et les autres militants ?
- Avez-vous le sentiment de suffisamment maîtriser la loi de 2005 relative à l'égalité des chances, loi qui modifie les dispositions législatives de 1987 sur le handicap et l'emploi ?
- Le recrutement des personnes en situation de handicap dans votre établissement fait-il partie de vos revendications syndicales dans votre établissement ? Et le maintien dans l'emploi des salariés de votre établissement en situation de handicap ou en passe de la devenir ? Concrètement, qu'est-ce que cela signifie dans votre action syndicale ?
- Par quel « point d'accroche » abordez-vous le sujet dans le cadre de vos responsabilités syndicales ? Le recrutement ? Le processus d'intégration des TH dans l'établissement ? Les cas de maintien dans l'emploi ? La prévention des risques et la santé au travail ?
- Êtes-vous saisis par les salariés sur des questions relatives au handicap ? Dans quelles circonstances ? Citez des exemples.
- Sur ce sujet, à quoi êtes-vous le plus attentif dans votre établissement ? (des exemples précis ?)

3. Leur établissement et le handicap

- Comment se positionne votre établissement à l'égard de son obligation d'emploi de personnes en situation de handicap ? Connaissez-vous son taux d'emploi de travailleurs handicapés ?
- Quelles sont les actions mises en œuvre par la direction pour répondre à l'obligation d'emploi ? À quelle échelle sont-elles mises en œuvre (établissement, entreprise, groupe) ? Pour quels types de

handicaps ? Quelle est leur histoire ? Quel a été votre rôle (vous, un autre représentant de votre organisation syndicale ou une autre organisation syndicale) dans la mise en place de ces actions ?

- Recrutement en direct de personnes en situation de handicap ?
- Recours à des entreprises de sous-traitance spécialisées employant des personnes en situation de handicap ?
 - Recrutement de stagiaires de la formation professionnelle ?
 - Signature d'un accord agréé par l'État ?
- Ces actions suffisent-elles pour que l'établissement s'acquitte de son obligation d'emploi ? Continue-t-il de verser une contribution à l'Agefiph ?
- La direction est-elle satisfaite des engagements pris actuellement en faveur des personnes en situation de handicap ? Souhaite-t-elle aller plus loin ? Rebrousser chemin ? Changer son mode d'intervention ? Quels avantages et quels inconvénients a-t-elle trouvés en adoptant telle ou telle de ces options ? Et vous, en tant que représentant syndical, que pensez-vous de ces choix ?

4. Le dialogue social dans l'établissement sur le sujet du handicap

- De manière générale, comment décririez-vous les relations entre les représentants syndicaux et la direction ? Y a-t-il des « sujets qui fâchent » ? Pouvez-vous nous donner quelques exemples d'accords récents trouvés entre la direction et les syndicats (éventuellement en dehors du champ du handicap) ?
- Diriez-vous que la thématique du handicap est un enjeu de dialogue social dans votre établissement ? Comment cela se traduit-il concrètement ?
- À quelles occasions abordez-vous le sujet du handicap avec votre direction ? Autour de quels points précis le dialogue se fait-il ? Des cas individuels de maintien dans l'emploi au sein de l'établissement ? Des recrutements ponctuels ? Des cas de maintien dans l'emploi ? Une stratégie d'ensemble à destination de ces publics ?
- Êtes-vous en posture de négociation directe avec votre employeur sur la question du handicap ? Pour quelles raisons ? (par exemple si vous relevez d'un groupe national et que vous n'êtes pas délégué syndical central ...). Si vous n'êtes pas en posture de négociation directe, que savez-vous des négociations qui se tiennent sur le sujet du handicap, du climat dans lequel elles se tiennent, des décisions qui sont prises ? Comment y contribuez-vous à votre niveau ?
- Comment la thématique du handicap est-elle abordée à l'occasion des NAO ?
 - Qu'en dit votre employeur ? Que présente-t-il ? Quelle place laisse-t-il au dialogue sur ce sujet ?
 - Qu'en dites-vous ? Préparez-vous particulièrement ce sujet en amont ? Avez-vous les éléments (chiffres, connaissance des possibilités etc.) pour le faire ? Comment ? Avez-vous des difficultés à aborder ce sujet ? Pour quelles raisons ?
 - S'agit-il d'un sujet de consensus ou d'un sujet de revendication ?

- Quelle place prend le sujet du handicap dans les NAO par rapport autres thématiques (exemple de l'égalité professionnelle, des salaires et du temps de travail, de la prévoyance etc.) ? Est-il traité prioritairement ? Passe-t-il au second plan ? Pourquoi ?
- Concrètement, pouvez-vous nous raconter comment vous avez traité la thématique du handicap dans les dernières NAO ? Que s'est-il dit ? À quoi les discussions ont abouti ?
- Si l'établissement est concerné par un accord agréé par l'État :
 - Comment cet accord est-il né ? Qui a été à l'initiative ? Les représentants syndicaux ont-ils été moteurs ? L'employeur a-t-il été moteur ? Pour quelles raisons ? Quelles étaient les motivations de chacun ?
 - Comment s'est déroulée la phase de négociation de cet accord ? Vous êtes-vous particulièrement préparés en amont ? Comment ? Comment l'employeur a-t-il mené la démarche de son côté ?
 - Les positions de chacun étaient-elles différentes ? Pourriez-vous nous les décrire ?
 - Quelles étaient vos priorités dans la négociation de cet accord ? Quelles étaient celles de votre employeur ?
 - Du point de vue du contenu, quelles sont les mesures qui y ont finalement été retenues ?
 - En tant que responsable syndical, que pensez-vous de ces mesures ? Sont-elles suffisamment ambitieuses ? Trop timides ? Raisonables ? Irréalistes ? (détailler)
 - Où en est cet accord aujourd'hui ? Quels retours de votre employeur avez-vous sur cet accord ? Quel suivi en faites-vous ? Quel bilan en faites-vous ?
 - Des pistes d'actions pour l'avenir se dessinent-elles à ce jour de votre part comme de celle de votre employeur ? (détailler)

5. Les évolutions possibles pour l'établissement

- Avez-vous une lecture claire des orientations et des objectifs de votre en matière de recrutement de personnes en situation de handicap ? Comment justifie-t-il ces choix ?
- Du côté syndical, quelle vision avez-vous de ce que devrait être la politique de votre établissement sur ce sujet ? Que lui recommandez-vous dans les échanges que vous avez avec la direction ? Comment votre voix est-elle reçue ?

1. Présentation de l'interlocuteur

- Quel poste occupez-vous dans l'établissement ? Quelles sont vos fonctions ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans cet établissement ? Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?
- Quelles sont les principales tâches que vous effectuez ? Quelles sont les contraintes liées au poste de travail, ce qui est « difficile » ? Ce qui est « intéressant » et « valorisant » ?
- Comment peut-on décrire l'environnement de travail du point de vue, du bruit, du froid/chaaleur,...
- Comment est organisé le travail du point de vue du fonctionnement en équipe ? Y-a-t-il du travail de nuit, week-end ?

2. Leur sensibilité et leur familiarité avec la thématique TH

- Pour vous, qu'est-ce qu'un salarié « reconnu travailleur handicapé » ? Pouvez-vous donner des exemples de personnes en situation de handicap ?
- Savez-vous qu'il existe une loi pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ? Que pouvez-vous dire sur ce que prévoit cette loi ? Elle est pour quelles personnes ? Quel type de handicap ?
- Que prévoit cette loi du point de vue de l'emploi et pour l'employeur ? Avez-vous déjà entendu parler de l'obligation d'emploi pour les établissements de plus de 20 salariés ? En quoi consiste cette obligation d'emploi ?
- Savez-vous que tout employeur de plus de 20 salariés doit compter au moins 6% de PH dans ses effectifs ? Qu'il peut se libérer de cette obligation d'emploi en recrutant directement des personnes en situation de handicap, en sous-traitant des tâches à des établissements employant des PH, ... ? Comment l'avez-vous su ?

3. L'expérience du handicap dans leur environnement de travail

- Avez-vous déjà travaillé/collaboré avec des salariés en situation de handicap ? Si oui, à combien de reprises ? Pendant combien de temps ? Sur quel type de poste ? Quelles étaient les missions pour lesquelles vous étiez en contact ?
- Dans votre service, à quels types de handicaps avez-vous été confronté ? Certains types de handicaps vous posent-ils question en termes de recrutement, intégration etc., compte tenu de vos activités ?
- Quels sont les types de handicaps qui vous paraissent difficilement compatibles avec vos activités ? Qui demandent des aménagements particuliers ? Lesquels et pour quelles raisons ?
- Au sein de votre service, certains postes restent-ils « inaccessibles » aux PH ? Certains sont-ils « incompatibles » ? Pourquoi ? Avez-vous déjà réalisé des aménagements de poste dans votre service ? En amont d'un recrutement ? Dans un cas de maintien dans l'emploi ?

- Avez-vous été formé/sensibilisé sur la question du handicap depuis que vous êtes dans l'établissement ? Dans quel cadre ? Sur quoi a porté la formation ?
- Si, demain on vous dit, une personne en situation de handicap va rejoindre votre équipe, quelle serait votre réaction ? Qu'est-ce que vous souhaiteriez savoir ?

4. Les pratiques de recrutement/intégration des salariés TH

- Avez-vous été amené à participer au recrutement d'un salarié TH ou à donner votre avis sur un recrutement d'un salarié TH ?
 - Pour quel poste ?
 - Via quels relais/réseaux le recrutement a-t-il été effectué ? Avez-vous déjà travaillé avec Cap emploi, l'Agefiph... ?
 - Quelles sont les différentes candidatures que vous avez reçues ? Combien de candidatures de PH ? Ces candidatures ont-elles été « prioritaires » ?
 - Quels ont été les critères de décision ?
 - S'agissait-il du même process de décision que pour tout autre recrutement ?
 - Quel a été votre rôle ? Avez-vous reçu des consignes de la part de la direction/de la DRH ? Lesquelles ? ...
- Comment est gérée l'intégration des salariés TH au sein de votre service/équipe ?
 - Existe-t-il un accompagnement particulier ?
 - Avez-vous participé à des aménagements de poste ?
 - Constatez-vous des difficultés d'intégration particulières ?
 - Comment le recrutement d'une personne handicapée au sein de votre équipe de travail est-il perçu ? Vous a-t-il semblé différent de l'accueil réservé aux autres travailleurs (non-handicapés) habituellement ? Quelles sont les éventuelles difficultés qui peuvent se poser au sein d'une équipe de travail du fait de l'intégration d'une personne en situation de handicap ? Du point de vue de la productivité ? De la répartition des tâches ? De l'ambiance ? De l'absentéisme ? S'agit-il d'un frein important ? Disposez-vous de leviers pour faire évoluer cette situation ? Des exemples ?
 - Existe-il / avez-vous participé à mettre en place des dispositifs spécifiques concernant la formation professionnelle (formations spécifiques, formation de l'équipe de collègues, accompagnement dans le cadre de la GPEC) ? Pour quelles raisons ?
 - Qu'en est-il des perspectives d'évolution professionnelle des TH dans votre service/équipe ? Ont-ils les mêmes perspectives d'évolution ? Des exemples précis d'évolution professionnelle positive dans votre établissement ? À l'inverse, de cas difficiles ?
- Avez-vous été confrontés à des cas de maintien dans l'emploi ? Par exemple, au cours de l'année 2014, combien de cas se sont présentés ? Lesquels ? Signalés comment ? Procédure existante de signalement ? Comment ces situations ont-elles été gérées ? Quel rôle avez-vous joué ? Avec quels

acteurs avez-vous été en lien ? Avez-vous connaissance d'autres cas de maintien qui ont trouvé des solutions positives dans votre établissement ? Des exemples précis ? À l'inverse, y a-t-il des situations où aucune solution n'a pu être trouvée, et qui se sont soldées par un licenciement pour inaptitude ? Quels ont été les obstacles qui n'ont pu être solutionnés ?

- Dans votre service, avez-vous été confronté à des situations de salariés qui deviennent porteurs de handicap ? À des salariés qui se font reconnaître TH ? Comment ces situations ont-elles été prises en charge ?

5. Leur établissement et le handicap

- À votre avis, votre établissement atteint-il le taux de 6 % de personnes en situation de handicap ? Comment à votre avis l'établissement se libère-t-il de son obligation d'emploi ? Pour quelles raisons, se libère-t-elle de cette manière de son obligation d'emploi ?

- Selon vous, quelles sont les principales difficultés que rencontre votre établissement à ce jour pour répondre à son obligation d'emploi de travailleurs handicapés ?

- À votre avis est-il difficile de recruter des personnes en situation de handicap dans votre établissement ? Pour quelles raisons ? Si la conjoncture le permettait, à votre avis votre établissement ferait des efforts pour recruter des personnes en situation de handicap ?

- Comment, par quels moyens avez-vous eu connaissance de ces démarches réalisées par votre établissement ? Communique-t-il sur sa politique en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés ? Organise-t-il des réunions, formations spécifiques dédiés à cette problématique ?

- Les syndicats communiquent-ils sur ce sujet ? Avez-vous souvenir d'une réunion sur ce thème, d'un communiqué ? A votre avis la question du handicap fait-elle partie des sujets que traitent les organisations syndicales avec l'employeur ?

- Que pensez-vous aujourd'hui de la politique mise en œuvre par votre établissement en faveur de l'emploi des personnes handicapées ? La jugez-vous efficace ? Lisible ? Judicieuse ?

- À votre avis, une personne en situation de handicap dans votre établissement a-t-il autant de chance de conserver son emploi qu'une personne non handicapée ? A t-elle les mêmes chances en termes de développement de carrière ?

- Selon vous, dans quelle direction votre établissement devrait-il poursuivre sa politique en matière d'emploi et d'intégration des travailleurs handicapés ?

1. Présentation synthétique du service SST

- Quelle est la composition du service de santé au travail du point de vue des professionnels présents ?
- Quelles sont les grandes caractéristiques du SST du point de vue de l'activité, des problématiques de santé au travail ?
- Y-a-t-il une politique de santé au travail au sein de l'établissement ?
- Quels sont ses grands axes ? Des publics, des postes particulièrement visés ? Lesquels et pour quelles raisons ?
- Quels sont les données disponibles sur les avis d'aptitudes dans l'entreprise en 2013, et 2012 et 2011 ? Comment évoluent les chiffres et pour quelles raisons ? (remise du rapport d'activité du SST)
- Concernant le handicap au sein de l'entreprise, y-a-t-il de nombreuses personnes en situation de handicap ? Combien de personnes ?
- Des secteurs de l'entreprise ou des postes de travail sont-ils particulièrement concernés ? Pour quelles raisons ?

2. La question du handicap dans l'entreprise et les modalités de gestion de l'OETH

- Comment votre établissement se positionne-t-il actuellement à l'égard de l'OETH ? Quel est son taux d'emploi de personnes en situation de handicap ? Ce taux a-t-il évolué dans le temps ? Comment et pourquoi ?
- Êtes-vous associés à la gestion de l'OETH ? De quelle manière ? De manière plus large êtes-vous associés à une réflexion sur la question du handicap dans l'entreprise ? Dans quelles instances ? Sur quels sujets ?
- De manière générale, diriez-vous que c'est un sujet que vous maîtrisez, avec lequel vous vous sentez à l'aise ?
- Avez-vous le sentiment de suffisamment maîtriser la loi de 2005 relative à l'égalité des chances, loi qui modifie les dispositions législatives de 1987 sur le handicap et l'emploi ?
- En tant que responsable du SST, recevez-vous des consignes particulières de la part de la direction à ce sujet ? Sont-elles faciles à suivre ? Pourquoi ? Quelles difficultés rencontrez-vous éventuellement ?

3. Les pratiques de recrutement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi

- D'une manière générale y-a-t-il une politique de recrutement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi ? Quelles en sont les grandes lignes et les principales dispositions ?

- Quels sont les postes proposés aux personnes reconnues handicapés ? Existe-t-il des postes « inaccessibles » aux personnes handicapés ? Percevez-vous des « incompatibilités » entre certains postes et certaines situations de handicap ? Ces perceptions ont-elles évolué dans le temps ?
- Quels sont les types de handicaps qui vous paraissent difficilement compatibles avec vos activités ? Qui demandent des aménagements particuliers ? Lesquels et pour quelles raisons ?
- Lorsque vous recrutez une personne handicapée, le processus de sélection et le recrutement sont-ils différents ? En quoi ? Êtes-vous associé au processus de recrutement pour les personnes en situation de handicap ? À quelles étapes ?
 - Les fiches de postes sont-elles adaptées ? En amont du recrutement ? Comment ? Par qui ?
 - Comment sélectionne-t-on les candidats ? Sur quels critères ? Sont-ils les mêmes que pour les autres recrutements ou sont-ils adaptés ? Pour quelles raisons ?
 - Quelles représentations ont ces décideurs des recrutements de personnes en situation de handicap ? Des freins subsistent-ils encore ? À quels niveaux (direction, managers de proximité etc.) ? Quels sont les leviers efficaces pour les dissiper ?

4. L'intégration des personnes handicapées dans l'établissement

- Pour l'ensemble du personnel, quels sont les processus d'intégration classiques ? Un processus spécifique pour les personnes en situation de handicap a-t-il été mis en place ? À quoi s'attache-t-il ? Pour répondre à quels besoins spécifiques ?
 - Un travail particulier est-il réalisé auprès des managers des PH recrutées ? Sur quoi porte-t-il ? Auriez-vous un exemple de collaboration avec un manager que vous avez mis en place sur l'année 2014 ?
 - L'équipe de travail fait-elle l'objet d'une sensibilisation particulière ? Avec quel contenu ? Qui mène cette sensibilisation ? Un exemple en 2014 ?
- Quelles sont les principales difficultés auxquelles sont confrontées les personnes en situation de handicap recrutées dans l'établissement ? Cela concerne-t-il certains types de handicaps en particulier ? L'établissement est-il à ce jour en mesure d'apporter des réponses et des appuis à l'ensemble de ces difficultés ? A-t-il « progressé » dans le temps sur cet accompagnement à l'intégration ?
- Avez-vous un ou plusieurs exemples précis de personnes handicapées recrutées dernièrement, et qui vous ont fait part de difficultés d'intégration ? À l'inverse, des exemples d'intégration réussies ? À quoi cela tient-il ?
- Lors de l'arrivée dans l'établissement d'une personne handicapée, vous est-il arrivé de réaliser des aménagements de poste ou plus largement d'organisation ? Quels aménagements d'organisation ont été mis en place ? Sur l'année 2014 par exemple, combien de postes avez-vous fait aménager ? Comment les réalisez-vous ? Faites-vous appel à un organisme extérieur ? Lequel ? Pourquoi ? Un ou plusieurs exemples récents ?

- Avez-vous un suivi particulier pour les personnes handicapées qui intègrent votre établissement ? Aux salariés qui deviennent porteurs de handicap ? Aux salariés qui se font reconnaître TH ? À quoi êtes-vous particulièrement vigilant ? Un exemple concret auquel vous avez été confronté dernièrement ?

5. Le maintien dans l'emploi au sein de l'établissement

- Votre établissement a-t-il une politique particulière en matière de « maintien dans l'emploi » (c'est-à-dire prévention d'un éventuel licenciement pour inaptitude) ? Quelles en sont ses grandes lignes ?

- Dernièrement, avez-vous été confrontés à des situations de maintien dans l'emploi (Un ou plusieurs exemples précis) ? Si l'on prend l'année 2014 comme année de référence, à combien de cas avez-vous été confronté ? Pour quels types de handicaps ?

- Avant d'y être confrontés, aviez-vous anticipé ce type de situation ? Étiez-vous au clair sur les possibilités qui s'offrent à vous en la matière ? Sur le réseau d'acteurs qui peut intervenir sur cette question ? (Sécurité sociale, SAMETH etc.)

- Comment détectez-vous ce type de situation ? Avez-vous mis en place un système d'identification des situations ? De prévention de ces situations ?

- Aujourd'hui, comment collaborez-vous avec les acteurs du maintien dans l'emploi ? Sécurité sociale, SAMETH etc.). Cette collaboration a-t-elle évolué dans le temps ? Comment ? Comment cette collaboration se concrétise précisément ? Des exemples précis d'accompagnement pour un maintien dans l'emploi dans l'établissement ?

- Est-il arrivé que vous ne trouviez pas de solution adaptée pour maintenir un salarié en emploi ? Un exemple récent ? Le cas échéant, comment gérez-vous les licenciements pour inaptitude ?

- Les cas de maintien dans l'emploi que l'établissement a à gérer ont-ils une influence sur la politique en matière de gestion des risques et des conditions de travail ? Ces enjeux sont-ils abordés dans le cadre du dialogue social dans l'établissement (dans le cadre des NAO, des négociations sur la pénibilité par exemple) ? Comment ?

6. L'implication du SST dans l'intégration, le suivi, la formation et le déroulement de carrière des personnes en situation de handicap

- Êtes-vous consulté sur la question de l'intégration des personnes en situation de handicap ? Jouez-vous un rôle en matière d'information et de sensibilisation du personnel sur la question du handicap ? Pour quelles raisons ?

- En matière de formation et de déroulement de carrière êtes-vous consulté ? Quel rôle jouez-vous éventuellement ?

7. Perspectives d'évolution

- Savez-vous comment va évoluer la politique de votre établissement à l'égard du handicap ?

- En bilan, de manière rétrospective, diriez-vous que votre établissement a « progressé » sur ce sujet ?
 - Selon vous, quelles seraient ses marges de progression futures ?
 - En parlez-vous parfois à votre direction ? Êtes-vous force de proposition sur ces questions ?
- Comment ces propositions sont-elles reçues ?

GLOSSAIRE

AAH	Allocation aux adultes handicapés
ADAPT	Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
AGEFIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
ALD	Affection de longue durée
AP	Atelier protégé
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CAT	Centre d'aide par le travail
CCE	Comité central d'entreprise
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDTD	Centre de distribution de travail à domicile
CE	Comité d'entreprise
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
COTOREP	Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel
CRP	Centre de rééducation professionnelle
DOETH	Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés
DRH	Directeur des ressources humaines
EA	Entreprise adaptée
ESAT	Établissement et service d'aide par le travail
GEIQ	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
NAO	Négociation annuelle obligatoire
OETH	Obligation d'emploi des travailleurs handicapés
PH	Personne handicapée
RH	Ressources humaines
RLH	Reconnaissance de la lourdeur du handicap
RQTH	Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SAMETH	Service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés
SST	Service de santé au travail
TH	Travailleur handicapé
TMS	Troubles musculo squelettiques

BIBLIOGRAPHIE

- Amira Selma, Stefano (De) Gilbert (2006), « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés et plus : bilan de l'année 2003 », *Premières Synthèses* n° 17, Dares, 6 p.
- Amrous Nadia (2011), « Les parcours professionnels des personnes ayant une reconnaissance administrative de leur handicap », *Dares Analyses* n° 041, juin, 8 p.
- Barel Yvan, Frémeaux Sandrine (2012), « Les attitudes face à la contrainte légale : l'exemple de l'intégration professionnelle des personnes handicapées », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* n° 2, p. 33-49.
- Barhoumi Meriam, Chabanon Léa (2015), « Emploi et chômage des personnes handicapées », *Synthèse.Stat'* n° 17, Dares, 94 p.
- Blatgé Marion (2010), « Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ? », *La revue de l'Ires* n° 67, p. 123-136.
- Chabanon Léa (2015), « L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013 », *Dares Analyses* n° 083, novembre, 8 p.
- Dalle Nazebi Sophie, Kerbour'ch Sylvain (2013), « L'invisibilité du « travail en plus » de salariés sourds », *Terrains et travaux* n° 23, p. 159-177.
- Fanjeau Claire (2007), « Accès à l'emploi et qualité de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail », *Document d'études* n°126, Dares, 118 p.
- Gardien Eve (2006), « Travailleur en situation de handicap : de qui parle-t-on ? », *Reliance* n°19, p. 50-59.
- Le Clainche Christine, Demuijck Geert (2006), « Handicap et accès à l'emploi : efficacité et limites de la discrimination positive », *Document de travail* n° 63, Centre d'études et de l'emploi, 6 p.
- Maggi-Germain Nicole (2010), « Les accords 'libératoires' sur l'emploi des travailleurs handicapés », *La revue de l'Ires* n° 67, p. 99-121.
- Point Sébastien, Charles-Fontaine Céline, Berthélemé Gwenaël (2010), « (Re) considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise », *Management & Avenir* n° 38, p. 293-305.