

04/01/10

Handicap : la révolution a commencé

Par : Christiane Migraine



Contre toute attente, le gouvernement a reporté de trois mois l'entrée en vigueur, initialement prévue au 1er janvier, des sanctions renforcées à l'égard des entreprises de plus de 20 salariés n'employant aucune personne handicapée. Sous la menace de pénalités financières, les entreprises s'intéressent enfin à l'intégration des salariés handicapés dans leurs équipes. Et elles ont même parfois du mal à recruter. Enquête.

Cette fois, les chiffres sont là : 200 recrutements chez le géant de la restauration Sodexo d'ici à 2011, 60 salariés handicapés intégrés chaque année chez EDF, 40 embauches chez le spécialiste de l'ingénierie Ortec. Les entreprises se mettent enfin à recruter des personnes handicapées. "Les offres d'emplois se multiplient", confirme Sylvie Ussel, responsable diversité chez Adia. Et même les firmes qui ont stoppé leurs embauches font une exception pour ces profils. La raison de cet engouement ? Très prosaïque. Les entreprises de plus de 20 salariés qui n'ont rien fait pour atteindre l'obligation légale de 6 % de salariés handicapés parmi leur personnel, verront bientôt leurs pénalités financières multipliées par deux, voire par trois. Frappées au portefeuille, les sociétés se mettent enfin à réagir. Comment s'y prennent-elles ? Est-ce vraiment la fin des discriminations ?

Évaluation du site

Le site web du magazine Courrier Cadres diffuse des articles concernant les problématiques auxquelles sont confrontées les cadres. Il leur permet en outre d'entrer en contact via des fonctions communautaires (blogs, groupes de discussion, etc.)

Cible
Professionnelle

Dynamisme* :1

* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

Enormes disparités

Les entreprises françaises reviennent de très loin : un cinquième des réclamations à la Halde concerne l'état de santé et le handicap. Conséquence : le taux de chômage des 1,8 million de travailleurs handicapés est encore de 20 %. Affligeant ! On comprend vite que les marges de progression des entreprises sont énormes ! La première étape pour elles : parvenir au fameux taux de 6 % de salariés handicapés. Cette proportion n'est en moyenne que de 2,7 % actuellement, selon l'Agefiph. Ce chiffre masque d'énormes disparités. Certains grands groupes, dotés de missions diversité depuis plusieurs années, n'ont pas attendu la loi pour s'intéresser à la question du handicap. Ainsi Carrefour affiche un taux d'emploi de 6,16 %, rappelle Berthe Depaquis, responsable mission handicap. Mais, la plupart des sociétés se préoccupent réellement de ce problème depuis seulement quelques mois. "Cette loi a un impact, y compris dans des secteurs très en retard comme l'informatique où le taux d'emploi des personnes handicapées stagne à 0,5 %", constate Valérie Tran, dirigeante du cabinet Ariane conseil, qui accompagne les entreprises sur cette problématique depuis vingt ans.

Le poids des clichés

Pour Francis Bergeron, DRH de SGS, une entreprise de plus de 2 000 salariés, spécialisée dans l'inspection, l'analyse et la certification, le changement d'attitude a été radical. Il faut dire que la contribution Agefiph (les pénalités financent cet organisme) risquait de passer de 200 000 euros à 400 000 euros par an. "Cela nous a amenés à réagir et à mener une réflexion globale. En se penchant sur la question, ma propre vision des choses a radicalement évolué : je pensais que c'était difficile de faire travailler des salariés handicapés sur nos missions de terrain ; j'avais tort." Dans la foulée de la mission Handicap, créée en juillet 2009, 26 personnes de la société se déclarent travailleurs handicapés. "J'ai eu la preuve par les faits qu'il y avait très peu de postes dans la société qui leur étaient inaccessibles", reconnaît, avec franchise, Francis Bergeron. Le principal frein au recrutement de cette catégorie de personnel, ce sont, en effet, les clichés associés à la notion de handicap. Beaucoup de nos concitoyens l'associent systématiquement au fauteuil roulant. Or seulement 2 % d'entre eux se déplacent en fauteuil et 80 % des infirmités sont invisibles. Si les grands groupes font évoluer leurs pratiques pour tendre vers l'objectif de 6 %, la loi de 2005 a imposé une règle, qui ne les arrange pas vraiment : ils ont l'obligation de respecter ce pourcentage dans chacun de leur établissement. Or certaines entreprises peinent à recruter pour leur siège ou dans certaines fonctions. "En 2008, nous avions 6,84 % de travailleurs handicapés en moyenne dans le groupe Bosch, mais le quota se calcule par établissement et au siège où nous employons 80 % de cadres, c'est plus difficile", constate Agathe Fossier, chargée de la mission Handicap.

Un système éducatif inadapté

Même constat chez EDF. "Parmi nos conseillers client, nous pouvons recruter entre 9 à 12 % de travailleurs handicapés. Mais le taux stagne à 2 ou 3 % pour les métiers techniques et les ingénieurs", souligne Éric Molinié, conseiller handicap et affaires économiques du président d'EDF. De fait, la pénurie de cadres est un frein important. 80 % des personnes handicapées ont le niveau CAP-BEP, seulement 4 % suivent des études supérieures. En cause : notre système éducatif inadapté (Voir notre article). Les sociétés technologiques sont les plus touchées : "Quand nous passons des annonces pour recruter des ingénieurs, nous recevons très peu de candidatures, constate Antonella Desneux, directrice de la citoyenneté chez SFR. Et lorsque

l'on repère des profils idoines, on doit batailler avec toutes les entreprises du secteur pour les embaucher."

Les salons de recrutement plus accessibles

Pour trouver ces précieux candidats, les entreprises multiplient les initiatives. À l'instar de L'Oréal, le géant des cosmétiques qui est présent sur les forums spécialisés de l'AFIJ (Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés), de l'Adapt (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées), de Tremplin (une association de grandes entreprises qui proposent stages et emplois). "Nous avons organisé des « handi-rencontres professionnelles », le 18 juin dernier, pour que les jeunes et les cadres handicapés viennent rencontrer nos managers et nos recruteurs, s'informent sur nos métiers, et nos carrières, en particulier les postes en gestion, finance et achat", indique Emmanuelle Lièvremont, directrice diversité France chez L'Oréal. Depuis trois ans, les salons de recrutement de l'Apec [ndlr : éditeur de Courrier Cadres], se sont mis au diapason. Grâce à la démarche "Handicadres", il y a un point d'information avec des partenaires spécialisés (Agefiph, Cap Emploi, hanploi.com, etc.). Les locaux sont plus accessibles, les moyens de communication améliorés (interprète en langue des signes, bornes adaptées). Les sociétés qui souhaitent s'engager sur cette question se signalent grâce à un logo apposé sur leur stand. "Associer les cadres handicapés aux autres salariés nous a permis de sensibiliser et de mobiliser des entreprises, jusqu'ici réticentes à cette question", se félicite Stéphane Rivière, responsable des centres Apec de Grenoble et Valence.

Les PME peinent à relever le défi

Selon l'Agefiph, le report des sanctions annoncé fin décembre 2009 (Voir les Echos) devrait directement concerner quelque 8.500 PME sur les 23.000 actuellement à quota zéro (un total en lente érosion ces dernières années). Certaines grandes firmes unissent leurs forces pour pallier leurs difficultés de recrutement. Ainsi Bosch, ETDE, La Française des Jeux, Nexter, Quick et Société Générale se sont regroupés, au sein de l'association "Hangagés" afin d'échanger des bonnes pratiques, mais aussi des CV de candidats. Du côté des PME, le défi est encore plus difficile à relever, faute de service en ressources humaines structuré et de responsable handicap. "La politique de la PME dépend avant tout du P-DG : selon qu'il est sensibilisé à la question, ou pas, cela change du tout au tout", constate Valérie Tran, du cabinet Ariane conseil. Du coup, certains organismes interprofessionnels prennent les choses en main. Intergros (commerce de gros), par exemple, a signé une convention avec l'Agefiph et mobilise ses entreprises adhérentes. "Nous avons mis en place des actions concrètes, explique Michel Mourgue Molines, son directeur général : formation des salariés à la loi de 2005, réunions d'informations, diffusion d'outils de communication, diagnostic d'entreprises, mise en ligne d'un site destiné à favoriser l'emploi et la formation des personnes handicapées.

Des sociétés se tournent vers l'intérim

Et comme leur volontarisme ne suffit pas, de plus en plus d'entreprises recourent aux services de cabinets spécialisés. "Il y a vingt ans nous étions seuls sur le marché, rappelle Valérie Tran. Aujourd'hui, de nombreux cabinets se positionnent sur le sujet." Pauline Schneider, consultante emploi, a créé, en 2004, "Forces Vives et handicap" : "J'effectue des diagnostics pour les entreprises et leur fais des recommandations pour améliorer leurs pratiques afin de respecter leur obligation d'emplois". Les cabinets généralistes, eux aussi, se forment sur la question.

Ainsi, Hays a créé le 1er janvier 2009 sa mission handicap, en nommant à sa tête, Christine Mendes : "Nous avons formé nos consultants. Nos clients n'ont qu'un seul interlocuteur pour les aider sur ce sujet." D'autres sociétés se tournent vers l'intérim pour intégrer des personnes handicapées, d'autant que les salariés intérimaires entrent dans le calcul du quota de 6 %. Selon Sylvie Ussel, responsable diversité chez Adia, "l'intérim débouche dans un cas sur deux sur un contrat durable". Mais, les entreprises ont beau multiplier les outils de sourcing, c'est encore insuffisant. La pénurie de salariés ayant une formation supérieure est trop importante. "Il y a encore de trop nombreux décrochages au niveau bac + 2", observe Bénédicte Cesso de l'AFIJ. Certains groupes précurseurs l'ont bien compris et agissent en amont pour accompagner les jeunes, notamment grâce à l'alternance. Cédric Mocellin, aujourd'hui acheteur chez EDF, a suivi une formation en alternance, avec des stages chez Salomon, Thales. "Ces immersions m'ont permis à la fois de me frotter à la réalité du métier et de me faire accepter comme personne handicapée", relate-t-il. D'ailleurs, EDF s'est engagé à accueillir 25 personnes handicapées en alternance par an. BNP Paribas a créé, en 2007, "Handiformabanques", qui regroupe aujourd'hui sept autres établissements financiers, pour faire connaître ses métiers, former et recruter.

En finir avec les idées préconçues

Malgré toutes ces initiatives, il reste un gros travail à mener pour faire évoluer les mentalités. Les réticences sont toujours réelles. Sensibiliser et former les recruteurs à la question demeure primordial. L'Association "À compétences égales", créée par Alain Gavand, qui rassemble 40 cabinets de recrutement engagés pour favoriser la diversité et la non-discrimination, prépare un ouvrage dans la collection Recruter sans discriminer, à paraître début 2010. "Nous avons identifié 15 stéréotypes sur les travailleurs handicapés : ils vont aller moins vite que les autres salariés, être absents, manquer de dynamisme, cela va être difficile de communiquer avec eux, etc. L'idée est de les examiner un à un et de contre-argumenter", explique Patrick Blum, auteur de ce livre. Faire passer un entretien à une personne handicapée déroute par exemple bon nombre de recruteurs. Pauline Schneider (cabinet Forces vives et handicap) leur apporte de précieux conseils, notamment sur la façon d'aborder la question du handicap au cours de l'échange : "le mieux est de demander, à la fin de l'entretien, quels aménagements semblent nécessaires." La personne handicapée aura bien souvent des réponses techniques, toutes simples, susceptibles de calmer les angoisses du recruteur : logiciels adaptés, solutions pour aménager le poste, etc. Mais instruire les recruteurs n'est que la première étape, il faut aussi former les opérationnels. Et ce n'est pas du luxe, si l'on se fie aux conclusions d'une étude (1) des Quatre Vents (agence spécialisée en communication et marketing RH) : 57 % des salariés s'estiment mal préparés à travailler avec des personnes handicapées. Raison pour laquelle Bosch mène "des formations de deux jours pour les recruteurs, mais également pour aider les managers", détaille Agathe Fossier.

Inversion des rôles

Les initiatives les plus efficaces ? L'immersion. Sarah Laurent, présidente d' **Agora** RH, un club de responsables de **ressources** humaines, a organisé une réunion dans le restaurant "Dans le noir" à Paris pour sensibiliser ses membres à la question. Dans ce restaurant, les convives sont plongés dans le noir. Magali Euverte, directrice de l'université du service à la SNCF, n'est pas prête d'oublier l'expérience. "Les rôles sont inversés : dans le noir, chacun tâtonne pour trouver ses couverts, mange sans toujours reconnaître ce qu'il avale. Dans

le même temps, nous sommes servis impeccablement par des personnes non voyantes mais parfaitement formées et très à l'aise, c'est une sacrée leçon !" La sensibilisation est le préalable indispensable à l'intégration réussie des travailleurs handicapés dans l'entreprise. Intégration qui ne peut se faire sans l'adhésion du manager direct. L'adaptation peut requérir une modification de l'organisation ou encore un parrainage. "Les nouveaux embauchés peuvent, s'ils le souhaitent, être accompagnés par un tuteur, qui facilite leur intégration dans l'équipe", indique Éric Molinié d'EDF.

Quand l'accident survient en cours de carrière

En parler ou pas ? Certaines personnes auront besoin ou souhaiteront que leur situation soit connue de leurs collègues, d'autres préféreront la taire. "Quand je suis arrivé, mes collègues n'osaient même pas me lancer un banal « comment ça va ? », raconte Cédric Mocellin, acheteur chez EDF. Pour eux, être en fauteuil signifiait forcément aller mal. Je leur ai raconté mon accident de ski à 15 ans. Maintenant on n'hésite plus à blaguer avec moi." L'histoire de Cédric est, malheureusement, celle de la majorité des personnes handicapées : seuls 15 % des handicaps surviennent à la naissance ou avant quinze ans. Encore un cliché dont il faut se débarrasser. Dans la plupart des cas, le handicap survient en cours de vie : maladie professionnelle, accident, pathologie grave ou évolutive. De sorte que le recrutement n'est pas le seul moyen d'intégrer le handicap dans l'entreprise. Des salariés déjà en place peuvent se déclarer handicapés. Ou certains peuvent le devenir en cours de carrière.

La peur d'être discrédité(e)

Seulement voilà : lorsqu'il n'est pas visible, les cadres, encore plus que les autres salariés, rechignent à le déclarer (lire encadré ci-dessous). Par peur d'être discrédités, discriminés, de se voir refuser des promotions. Du coup, Agathe Fossier, chargée de mission handicap chez Bosch, communique en interne, sur la confidentialité du processus : "Depuis que l'on a expliqué que cela était du ressort de la médecine du travail et que le secret médical est garanti, quinze personnes ont fait la démarche." Chez Ségula Technologies, Alain Coupier, président du département Aerospace, a fait ce choix depuis le début. Cet ingénieur, qui gère 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et 1 400 personnes, a perdu l'usage de son bras gauche à la suite d'un accident de moto. "À chaque nouvelle rencontre, je prends sur moi d'en parler dès les premières minutes. Je préfère être clair plutôt que laisser les sous-entendus s'installer." Mais quand le handicap survient en cours de carrière, il faut adapter le poste, revoir les conditions de travail. Encore des complications à traverser pour les salariés concernés. Car les entreprises sont aussi très en retard sur ce plan. Pourtant, cela n'a rien d'insurmontable comme le prouve l'exemple de Sophie de Launay. Cette ingénieure chimiste chez L'Oréal est devenue paraplégique, d'abord complètement puis partiellement, à la suite d'un accident de voiture. "J'ai été absente pendant deux ans", raconte-t-elle. À son retour, les locaux étaient adaptés. Les horaires aussi ont été aménagés. "Les réunions ont été décalées en fin de matinée ou en début d'après-midi." Ces adaptations peuvent se faire avec l'aide des Sameth (services d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés), le manager et le médecin du travail.

Reconversion professionnelle

Mais pour Sophie de Launay les adaptations techniques ne sont rien sans un investissement humain. "Quand je suis revenue, mes collègues m'ont aidée spontanément, y compris au restaurant d'entreprise pour me porter mon plateau-repas. Et j'ai dû moi aussi faire un

effort pour aller vers les autres." Autre exemple emblématique : Krystel Cahanin-Caillaud, gestionnaire de contrat chez Malakoff Méderic. Elle raconte sa "renaissance" dans un livre fort et émouvant. Après un accident de voiture, à 18 ans, elle garde les séquelles d'une hémiplégie et d'un traumatisme crânien. "Lorsque j'ai été embauchée, raconte-t-elle, je me fatiguais vite et j'avais des problèmes de concentration. Mais pour l'essentiel le handicap était invisible." À l'époque ses horaires sont aménagés pour lui permettre de suivre sa rééducation et l'entreprise lui trouve un studio à proximité pour éviter ses trois heures de transport quotidien. Mais, au bout de quinze ans, son état de santé se dégrade et son invalidité s'accroît. À 36 ans, elle doit désormais travailler à mi-temps et elle entame alors une reconversion professionnelle. "J'ai obtenu un entretien pour évaluer mes compétences et mes besoins d'adaptation et de formation", explique-t-elle. Et elle intègre, comme elle le souhaitait, le service médico-social, mission handicap et développement durable.

Préparer une évolution de carrière

L'embauche ou le maintien dans l'emploi de salariés handicapés n'est, en effet, qu'un premier pas. Il faut aussi leur garantir une évolution de carrière. Et dans ce domaine les préjugés sont encore très forts : en témoigne le combat qu'a dû mener Zohra Renaud, juriste chez EDF pour évoluer. Et les entreprises ne font pas grand-chose pour faire progresser les mentalités. Trop focalisés sur l'obligation d'emploi de 6 %, les DRH portent leurs efforts sur l'embauche et l'intégration. Si toutes ces nouvelles recrues sont condamnées à stagner, elles risquent de se démotiver ou d'aller voir ailleurs. Les DRH ont donc intérêt à s'atteler à ce nouveau chantier. Et, pour cela, ils doivent contribuer eux-mêmes à changer les mentalités des managers. Ainsi, sur la question de la productivité. "Il y a davantage de solidarité dans les équipes où il y a un salarié handicapé. Le fait de voir des personnes se dépasser quotidiennement, cela booste les autres", constate Berthe Depaquis, responsable de la mission handicap chez Carrefour. Ce changement de conception du handicap devrait être encore plus radical selon Ryad Sallem, directeur de CAPSAAA (Cap sport art aventure amitié), triple champion d'Europe de basket en fauteuil, qui anime des sessions de sensibilisation en entreprise. "Il faut arrêter de considérer la question du handicap comme un poids, mais la percevoir comme un challenge. Ne pas se demander ce que nous pouvons faire pour les personnes handicapées mais ce qu'elles peuvent faire pour nous. Ainsi, on se rend compte que des innovations mises en place en faveur des personnes handicapées profitent bien souvent à l'ensemble de la société. Prenez l'exemple des ascenseurs publics dans le métro, aujourd'hui tout le monde s'en sert : des mamans avec poussettes, aux personnes âgées jusqu'aux voyageurs encombrés de leurs valises."

(1) Perception des actions menées sur le thème du handicap, présentée le 25 septembre 2009



Cadres n°35 (Novembre 2009)

Dossier publié dans Courrier