

LE HANDICAP EN ENTREPRISE RECRUTEMENT ET MANAGEMENT

ÉTUDE RÉALISÉE PAR L'APEC

EN PARTENARIAT AVEC HANDIRECT

Novembre 2009

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Depuis deux ans l'Apec s'est engagée dans une démarche volontariste : « Handicadre ». La démarche Handicadre de l'Apec a pour objectif d'optimiser la mise en relation entre les cadres handicapés et les entreprises sur un Salon de Recrutement « classique ».

Cette étude, la première que l'Apec réalise sur ce thème, est complémentaire à cette démarche. Elle apporte un éclairage sur la perception et les pratiques dans des entreprises qui ont une politique d'emplois

handicapés, et donc des solutions concrètes et opérationnelles aux acteurs pour avancer sur la question de l'emploi des handicapés dans le secteur privé.

Cette étude a pour objectif d'appréhender la question du handicap sous l'angle de la problématique du recrutement des salariés handicapés et de leur management au quotidien dans les équipes.

UNE VOLONTÉ D'INTÉGRATION DES HANDICAPÉS APPAREMMENT FORTE

Les personnes interrogées montrent une forte volonté d'intégration de handicapés, qu'ils relient à la politique humaine, et plus globalement de diversité de leur entreprise. Manifestement de plus en plus présent en entreprise, le handicap reste cependant inégalement traité.

Certaines entreprises rencontrées sont historiquement engagées dans l'emploi de personnes handicapées, c'est même un axe de priorité. Les RRH ont acquis une expérience, les choses s'y font de manière relativement fluide et spontanée.

Dans d'autres, la prise de conscience est plus récente, sous la pression de la Loi. Recruteurs et managers sont mal à l'aise, ont du mal à parler du handicap, ne savent pas comment s'y prendre, et le recrutement reste compliqué.

Dans tous les cas, l'implication de la Direction est essentielle. Une bonne intégration des travailleurs handicapés est une démarche collective de l'entreprise qui ne peut se faire que si toutes les instances sont mobilisées et déterminées à se lancer.

LA QUESTION DU HANDICAP EN ENTREPRISE RESTE COMPLEXE

Les RH et les managers rencontrés éprouvent une réelle difficulté à dire ce qu'est le handicap qu'ils renvoient avant tout à une notion de difficulté, dans la vie quotidienne et dans le monde du travail, à de la souffrance.

Globalement les handicapés sont considérés comme des personnes qui n'ont pas tout le potentiel et les capacités pour faire les mêmes choses que celles qui sont valides.

Le handicap existe dès lors que s'impose une nécessité d'adaptation : matérielle, aménagement d'horaires, réorganisation des tâches pour permettre au handicapé de travailler et de limiter son stress ou sa fatigue. On ressent chez les personnes interrogées une certaine gêne, à définir

le handicap, comme si « mal parler du handicap », c'était déjà d'une certaine manière mal l'intégrer. La difficulté à le définir vient certes de la diversité de celui-ci, mais aussi d'une certaine méconnaissance de la part des personnes valides, d'une peur d'être maladroit, de blesser.

Le handicap reste encore trop souvent tabou. La peur de blesser bride, et le sujet est évité, ce qui revient en quelque sorte à créer un cercle vicieux : si on n'en parle pas, le sujet reste tabou ; si le sujet reste tabou, par définition, on n'en parle pas. Et les difficultés, comme les appréhensions et les représentations restent.

Or, pour faire évoluer les mentalités, il est essentiel d'en parler, d'échanger.

LE HANDICAP EN ENTREPRISE EST PHYSIQUE OU SENSORIEL LE HANDICAP MENTAL EST HORS CHAMP

S'il est plutôt facile d'intégrer une personne handicapée physique (sensorielle), travailler avec une personne ayant un handicap psychologique relève d'un tout autre ressort ; très difficile à gérer au jour le jour. RH et managers se sentent totalement démunis et, sauf exception, excluent de travailler avec des personnes handicapées mentales. Le

handicap mental reste tabou en entreprise.

Les recruteurs distinguent également le handicap visible du handicap invisible.

Si les personnes aveugles, en fauteuil roulant... sont facilement identifiables, il n'y a pas toujours de « signes » et la difficulté consiste à



repérer et intégrer le handicap qui ne se voit pas, plus important en nombre. Cela peut s'avérer très compliqué dans la mesure où les équipes et même le manager ne connaissent pas forcément la nature du handicap de la personne.

Une autre distinction, très structurante pour les personnes handicapées : de naissance ou par accident semble sans impact majeur sur l'insertion. Notons que les cadres handicapés, très peu nombreux en entreprise, relèvent le plus souvent des accidentés. Ils sont souvent entrés valides.

DES QUOTAS DIFFICILEMENT ATTEIGNABLES

Un premier constat s'impose : même dans les entreprises historiquement sensibilisées à la question de la diversité et qui mettent en œuvre des moyens très importants (personnes dédiées, mission Handicap, moyens budgétaires, communication, actions de sensibilisation, partenariats, etc.) pour recruter des personnes handicapées, le quota de 6%

paraît difficilement atteignable et n'est d'ailleurs atteint dans aucune des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude. Les recruteurs évoquent des obstacles quasi structurels à l'atteinte du quota de 6%.

LE MANQUE DE QUALIFICATION DES HANDICAPÉS CONSTITUE LE FREIN PRINCIPAL

Cet obstacle est plus ou moins difficile à franchir selon le poste à occuper. Les personnes handicapées étant très peu diplômées, s'il est relativement facile de trouver de la main d'œuvre handicapée pour des postes peu qualifiés, le problème se pose lorsqu'il s'agit de recruter à des niveaux BAC+2, et pire encore, BAC+5.

Les entreprises, selon le secteur auxquelles elles appartiennent, n'ont donc pas les mêmes chances d'atteindre les 6% réglementaires (qui paraissent de toute façon bien lointains).

UN SENTIMENT QUE L'ENTREPRISE NE PEUT CONTREBALANCER LES INSUFFISANCES DU SYSTÈME ÉDUCATIF FRANÇAIS

Les entreprises ont parfois le sentiment qu'on fait peser sur elles une contrainte qui n'existe pas en amont : « pourquoi le système éducatif en général et l'enseignement supérieur n'ont-ils pas l'obligation d'un

quota de 6% de handicapés? ». Les entreprises qui recrutent des diplômés se trouvent face à un mur et renvoient, en quelque sorte, la balle à l'État.

LE REFUS D'ÊTRE ÉTIQUETÉ

La difficulté à atteindre les quotas vient aussi du fait que les personnes souffrant d'un handicap peuvent refuser d'être étiquetées comme handicapées. Il est par conséquent difficile, pour l'employeur, d'évaluer la proportion des handicapés dans l'effectif salarié. Si toutes les personnes handicapées étaient reconnues légalement comme telles, il

serait plus facile de se rapprocher des quotas. Les employeurs comprennent que nombre de salariés handicapés souhaitent faire oublier leur différence, que la question de la discrimination est omniprésente dans leur quotidien. Mais au-delà, la question : faut-il les inciter à déclarer leur handicap ou non, les divise.

RECRUTER DES PERSONNES HANDICAPÉES : UN PARCOURS DU COMBATTANT

Les démarches liées au recrutement, bien que fluidifiées avec le temps et la pratique restent compliquées, voire très compliquées, surtout en ce qui concerne le sourcing.

Certaines entreprises multiplient les canaux et mènent de nombreuses actions pour recruter des handicapés.

« Le souci, c'est que nous n'avons que très peu de candidatures, donc le problème est là. J'ai bien entendu mis en place des moyens de recruter des personnes handicapées mais... Vous voyez, je suis obligée de faire du sourcing, beaucoup de recherches, via des associations comme Tremplin, des cabinets spécialisés ou des entreprises de recrutement comme Vedior, Emploi, ou Hayes, des structures spécialisées dans le sourcing des candidatures de handicapés... J'essaie d'ouvrir ma recherche, pour obtenir un grand nombre de CV... Ma mission se traduit aussi par des partenariats et des participations à des salons spécialisés... l'entreprise y présente ses offres de postes sur de nombreux salons et forum de recrutement. »

Le recours aux partenaires externes n'est pas homogène et renvoie au « maquis institutionnel » et au fait que certains RH, malgré leur bonne volonté, ne savent pas à qui s'adresser.

Certains y recourent cependant avec succès. « On a beaucoup travaillé avec tous les interlocuteurs nationaux : Handipass, Cap Emploi, des structures spécialisées dans le sourcing des candidatures de handicapés. Et on a considérablement par ce biais là augmenté le niveau des candidatures. »

L'entretien avec un candidat handicapé est également plus délicat, plus long, car il faut non seulement s'assurer de la compétence du candidat, de son adéquation au poste, mais également comprendre au mieux son handicap et les besoins inhérents pour adapter le poste. Ceci est d'autant plus important que c'est une condition de la réussite de l'intégration.

UNE PROBLÉMATIQUE DE DISCRIMINATION POSITIVE ?

Comme l'entreprise a un objectif de rentabilité, la compétence reste le critère de sélection.

Recruteurs et managers semblent formellement opposés à l'idée de favoriser l'accès d'un poste à une personne handicapée. Pour eux, on recrute sur la base des compétences seulement, le handicap ne doit pas rentrer en ligne de compte.

« Ce qu'il ne faut surtout pas faire ? Faire des emplois réservés. Prendre une personne handicapée même si ce n'est pas la meilleure. »

Pour les personnes interrogées, il semble donc important de préserver une certaine image d'égalité, et de maintenir des process identiques. Cependant, les coups de pouce existent et à compétence équivalente, voire même un peu moindre (sur des critères non essentiels), certains recruteurs privilégient la candidature d'un handicapé.

RECRUTEMENT FINAL : LE POIDS DU MANAGER ET DE SA PERSONNALITÉ

Une fois que le recruteur a sélectionné une personne handicapée, reste encore à soutenir sa candidature devant le manager et à convaincre ce dernier de l'intégrer à son équipe.

Dans certaines entreprises le manager est en droit de refuser, dans d'autres c'est inenvisageable et clairement assimilé à de la discrimination (négative).

Doit-on alors sanctionner les managers qui refusent d'intégrer des handicapés ? La question divise.

LA PROBLÉMATIQUE DE L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS LES ÉQUIPES

Le management au quotidien renvoie à la performance individuelle et collective. Même si l'on dit que les personnes handicapées sont des collaborateurs « comme les autres », nombre des responsables interrogés estiment que les personnes handicapées sont moins performantes et moins rentables : coût du poste plus élevé à cause des aménagements, horaires aménagés, fatigue plus rapide et donc charge de travail à contrôler, absentéisme plus important, etc.

Tout manager et membre de son équipe est soumis à des impératifs de rentabilité et de productivité qui pour beaucoup, y compris valides, sont difficile à atteindre. Dès lors, comment considérer la personne

handicapée ? Comment faire valoir sa moindre productivité ? Comment faire accepter à un manager qui sera lui-même soumis à des objectifs de partir « avec un handicap » ? On peut donc comprendre que le manager, dans un contexte déjà difficile pour lui, soit parfois réticent à l'idée d'embaucher une personne handicapée dans son équipe.

Une bonne intégration nécessite une anticipation. Il y a tout un travail à faire en amont avec les différents acteurs : RH, manager, médecin du travail et bien entendu le handicapé lui-même qui est le mieux placé pour connaître ses besoins. Les échecs proviennent souvent du fait qu'un ou plusieurs points n'avaient pas été identifiés ni anticipés.

« DES EFFORTS RÉCIPROQUES » D'ADAPTATION

Anticiper au maximum se révèle indispensable, mais on ne peut tout prévenir.

Les managers rencontrés estiment que l'intégration se passe bien, surtout quand la personne handicapée « y met du sien ».

Ils décrivent comment les collaborateurs vont, de manière spontanée, porter assistance à leur collègue handicapé sans qu'il n'y ait besoin de directive de leur part. Les choses s'apprennent pour les uns comme les

autres « sur le tas », et le bon sens et l'humain suffisent parfois à rendre banales des situations qui pourraient être compliquées.

Certains managers voient également dans la personne handicapée un atout et non un frein : davantage de motivation, de volonté. Elles créeraient une « dynamique », et iraient parfois jusqu'à devenir des moteurs dans le service.

LA PROBLÉMATIQUE DU MANAGEMENT AU QUOTIDIEN

Une fois que les aménagements sont faits et que l'intégration est réussie, on fait de la personne handicapée un collaborateur au même titre

que les autres, même si, dans les faits, il convient d'être plus vigilant au quotidien et d'effectuer un suivi plus régulier de la situation.

LA PERSONNE HANDICAPÉE : UN SALARIÉ COMME UN AUTRE MAIS QUI NE PEUT PAS ÊTRE TRAITÉ COMME UN SALARIÉ LAMBDA

C'est dans ce paradoxe que réside toute la difficulté du management des personnes handicapées : être plus à l'écoute, être plus flexible, faire davantage de concessions, être plus tolérant, adapter les tâches, les horaires, les objectifs tout en restant juste par rapport aux autres collaborateurs et en ne donnant pas l'impression d'un traitement de faveur, d'une différenciation.

On sent de la part des recruteurs et des managers une volonté de ne pas « trop en faire », à la fois pour ne pas créer de tensions dans les

équipes, mais aussi pour que la personne handicapée ne se sente pas différente. Néanmoins le traitement est évidemment différencié, même si souvent « c'est en off ». Une fois de plus, le manager a un rôle capital.

« Une personne handicapée est une personne comme une autre, or il y a quand même des différences à prendre en compte dans leur accompagnement... même si les personnes handicapées souhaitent être traitées comme les autres salariés. »

L'ÉVOLUTION DES HANDICAPÉS EN ENTREPRISE : UN TABOU

Les ambivalences autour de la question du management du salarié handicapé se retrouvent dans sa trajectoire professionnelle. Là encore, si l'on prétend ne pas faire de différence de traitement, dans les faits, tout se passe comme si l'idée même que les personnes handicapées puissent avoir une trajectoire au sein de l'entreprise était contestable. Pire, les répondants renvoient la balle aux personnes handicapées elles-mêmes, qui n'auraient pas de demande spécifique d'évolution, voire pas de demande du tout. On retrouve ici l'idée du « bienheureux handicapé » qui serait bien dans son poste et reconnaissant à l'égard de l'entreprise qui lui a permis de s'intégrer. Comme si le simple fait de travailler était déjà suffisant et que par conséquent, elles n'en demandaient pas plus car elles étaient déjà bien contentes d'avoir un emploi. Nous pourrions nuancer ce point, en rappelant que les personnes han-

dicapées occupent des postes majoritairement peu qualifiés, postes à qui, généralement, on offre de toute manière peu de perspectives d'évolution et de progression professionnelle.

Il semble aussi qu'il existe un fossé entre recruteurs qui déclarent avoir les moyens d'accompagner l'évolution professionnelle des handicapés et les managers : s'agit-il d'un blocage des managers ou d'une réelle non-envie des handicapés eux-mêmes ?

On voit donc que si l'on cherche à maintenir l'illusion du collaborateur lambda, ça n'est finalement pas le cas. La personne handicapée ne peut jamais être traitée comme tout le monde. L'absence apparente de velléité d'évolution semble convenir à tout le monde, mais elle pose la question de l'intégration réelle de la personne handicapée au sein du monde professionnel et des chances qui lui sont accordées.

EN CONCLUSION : UNE QUESTION ESSENTIELLE AUJOURD'HUI

« COMMENT INTÉGRER DES HANDICAPÉS »

La volonté d'intégration de handicapés dans les grandes entreprises est manifeste. La question « pourquoi intégrer une personne handicapée ? » ne semble plus vraiment se poser. Aujourd'hui la question qui se pose est « comment allons nous procéder ? ».

Mais au-delà du cadre même de l'entreprise, il existe des facteurs sur lesquels celles-ci n'ont pas de prise et notamment, celui primordial du niveau de qualification des personnes handicapées, qui renvoie le pro-

blème de l'intégration des personnes handicapées au monde professionnel, à la question plus fondatrice de leur intégration au sein du système éducatif.

Sur les plans de la sensibilisation à la problématique des handicapés et de leur insertion professionnelle en entreprise, les avancées sont incontestables. Une étape reste à franchir : l'égalité dans l'évolution professionnelle.

MÉTHODOLOGIE

Il s'agit d'une étude qualitative par entretiens approfondis réalisés auprès de vingt responsables des Ressources Humaines et managers dans dix entreprises de secteurs diversifiés.

Nous avons décidé, délibérément, d'investiguer des entreprises ayant mené des actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées, de façon à appréhender à la fois les difficultés rencontrées et les leviers et solutions opérationnels mis en place.

Dans une même entreprise, ont été interrogés un responsable des Ressources Humaines recrutant des personnes handicapées et un manager (désigné par le recruteur) encadrant dans son équipe au moins un collaborateur handicapé. Toutes les questions relatives à l'intégration du handicap dans le monde du travail ont été abordées avec les responsables rencontrés.

Le discours des RRH, souvent très théorique se distingue de celui plus pragmatique des managers, qui « vivent » le handicap au jour le jour.

Hormis ce point, il n'a pas été trouvé de différence de perception selon l'âge, le sexe ou la région de la personne interrogée.

Les entretiens, réalisés en septembre 2009, et leur analyse ont été confiés à TNS Sofres.