

## Emploi/ RÉUSSIR

Chaque semaine dans votre magazine et tous les jours sur Internet [Lexpress.fr/emploi](http://Lexpress.fr/emploi)

# HANDICAP Sept défis à relever

**Formation des candidats peu qualifiés, suivi des carrières, maintien dans l'emploi... Les entreprises se montrent de plus en plus sensibles à la question du handicap au travail, mais des obstacles perdurent. Le point sur les chantiers, et des solutions pour s'y attaquer.**

Par **Alexia Eychenne**

**Sensibiliser et préparer ses équipes.** Le premier obstacle à l'insertion dans l'emploi des personnes handicapées ? « La méconnaissance », estime Ryadh Sallem, fondateur de Capsaaa, une association qui sensibilise les entreprises à la question. Dans les petites structures notamment, des préjugés persistent : moindres performances, risque d'absentéisme... Sportif de haut niveau, Ryadh Sallem organise des matchs de basket en fauteuil en entreprise. « Faire venir 20 fauteuils roulants dans une équipe, ça marque les esprits, explique-t-il. On montre aux collaborateurs que le handicap n'est pas synonyme d'un physique diminué si la technologie est adaptée. »

Une fois en poste, l'« insertion durable d'un salarié handicapé dépend de son



**CARRIÈRES** L'intégration des handicapés ne doit pas se limiter à leur embauche. Il faut savoir les faire progresser dans l'entreprise.

accueil par des équipes bien préparées », prévient Emmanuel Constans, président de l'Association pour

l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (Adapt). Accor organise ainsi deux jours de

stage pour chaque salarié qui devient tuteur bénévole d'un collègue en situation de handicap. « Dans le cas d'un handicap mental, nous expliquons la maladie, mais aussi comment réagir en cas de crise, au sein de l'équipe ou face au client, détaille Bruno Croiset, directeur emploi et conditions de travail à Accor. Nous faisons le point un mois plus tard sur les difficultés rencontrées et les solutions trouvées. »

### « MON HANDICAP N'A PAS ÉTÉ UN OBSTACLE »

**Diplômé** des Mines de Saint-Etienne, Maxime Guélen travaille comme ingénieur logistique à EDF. « Mon handicap - une hémiplégie - n'a pas été un obstacle, explique-t-il. J'ai bénéficié d'un tiers-temps pendant mes études et j'ai réalisé trois stages, dont l'un chez Orange à Londres, via l'Arpejeh [Association d'aide à l'insertion des élèves et des étudiants handicapés]. A EDF, un médecin du travail a fait un état des lieux de mon poste. Je dispose d'un casque de téléphone adapté et me déplace avec une voiture aménagée. Mon correspondant à la mission handicap était bien sensibilisé à la question et mes collègues m'ont toujours considéré comme un salarié comme les autres. »

**Pallier le manque de formation.** 80 % des personnes handicapées n'ont pas le bac, ce qui complique la tâche des entreprises en quête de diplômés. De plus en plus de groupes créent donc leur propre cursus de formation. Depuis 2008, le Gema, groupement professionnel des mutuelles d'assurances, forme chaque année en alternance une trentaine de candidats sans diplôme, jusqu'à un certificat de qualification professionnelle de chargé de relation clientèle.

« A l'époque du lancement, notre taux d'emploi de salariés handicapés ne dépassait pas 2 %, car nos métiers s'adressent surtout à des diplômés ayant un niveau bac + 2 ou 3 », explique Marie-José Uger, déléguée générale de Gema Handicap. Il atteint aujourd'hui 3,7 %.

Accor forme aussi de huit à dix candidats par an en hôtellerie-restauration. Seul prérequis, « l'avis d'aptitude délivré par la médecine du travail et la validation d'un projet professionnel », indique Bruno Croiset. 50 % des élèves sont ensuite recrutés par le groupe.

**Miser sur l'apprentissage.**

« Nous allons réfléchir à proposer aussi un contrat d'apprentissage pour permettre aux candidats d'aller jusqu'au BTS », poursuit Marie-José Uger. Car l'alternance permet également d'élever le niveau de qualification des personnes déjà

diplômées : la Société générale développe ainsi des partenariats avec des écoles comme France Business School, pour embaucher des apprentis à des postes très qualifiés. « L'alternance permet de vérifier que l'entreprise et le candidat sont faits l'un pour l'autre », juge

Véronique Lafon, directrice adjointe de la mission handicap de la banque. Le domaine bancaire correspond-t-il à ses attentes et lui aux nôtres ? Si la réponse est oui, les chances sont grandes que nous le recrutons par la suite. »

**Elargir son vivier d'emplois.**

Pour atteindre les candidats, mieux vaut aussi multiplier les canaux de recrutement, y compris les plus innovants. La Société générale a, par exemple, repéré 25 demandeurs d'emploi lors du dernier Handi2Day, un Salon virtuel. « Nous sommes un peu revenus des forums en face-à-face, les candidats sont souvent les mêmes d'une année sur l'autre, témoigne Véronique Lafon. Là, nous rencontrons des gens très intéressants qui habitent souvent loin des villes et ne se seraient pas déplacés jusqu'à nous, alors que nous avons aussi des besoins en recrutement dans les régions excentrées. » Par ce biais, la banque a rencontré et embauché pour ses services centraux un cadre quadrilingue, et plusieurs conseillers d'accueil pour ses agences.



**PERFORMANCES**  
Le sport permet de démontrer que le handicap n'est pas synonyme d'un physique diminué si la technologie est adaptée.

THINKSTOCK

**« J'AI DÛ FAIRE MES PREUVES »**

« **Malentendante**, j'ai été embauchée par STMicroelectronics, à Munich en 2000, explique Gelika Papp-Raffy. Je suis revenue en France en 2010, comme ingénier architecte logiciel. Au début, j'ai dû faire mes preuves, probablement plus qu'un valide, puis ma hiérarchie a compris ma valeur. Je dispose d'un téléphone adapté et occupe un poste où la communication avec mes collègues peut se faire de visu ou par écrit. Au cours de ma carrière, j'ai pu évoluer, changer d'équipe et gagner en expertise. Je me considère bien intégrée, mais comme mon handicap est invisible, l'entourage a tendance à l'oublier. D'un côté, cela permet de se sentir accepté. De l'autre, cela force à choisir entre ne pas se manifester et faire des efforts surhumains pour compenser, ou rappeler sans cesse son handicap... »



**INTÉGRÉE**  
Gelika Papp-Raffy, ingénier architecte logiciel à STMicroelectronics.

F. MOURA/LPAC/ANDIA POUR L'EXPRESS

**Faire progresser les carrières.** L'an dernier, IBM a créé un observatoire des carrières pour analyser les évolutions professionnelles de ses salariés handicapés. « Nous avons tendance à nous arrêter à leur intégration dans l'entreprise », constate Foucauld Leurent, responsable de la mission handicap du groupe. Or, dans beaucoup de sociétés, salariés handicapés et valides ne sont pas égaux dans leur progression. « Nous avons relevé des écarts sur plusieurs critères, dont les promotions – évaluées par le nombre d'années entre deux changements de classification –, le rapport entre les temps partiels et complets, le ratio cadres/employés et le salaire », poursuit-il.

Sans communiquer de chiffres, IBM assure noter, depuis, des progrès. « L'observatoire nous sert à sensibiliser les managers à ces enjeux lors de la définition des objectifs et de l'évaluation des résultats », estime Foucauld Leurent. Reste à convaincre les salariés handicapés eux-mêmes. « Ils perçoivent parfois une évolution comme un danger », prévient Christian Grapin, directeur de l'association Tremplin, qui aide à l'insertion des jeunes diplômés handicapés.

**Nouer des liens avec le secteur protégé.** Pour remplir leurs obligations d'emploi, les entreprises ont aussi la possibilité de faire travailler des sous-traitants du secteur dit « protégé ». Dans le réseau d'ateliers de l'Association des paralysés de France (APF), par exemple, 3 000 travailleurs handicapés fournissent des produits ou des services à

plus de 3 000 clients, dont 56 % de grands comptes. Certains ne se contentent pas de sous-traiter, comme ERDF.

Le groupe fait recycler ses compteurs électriques par une équipe de l'APF, à Tours, mais « les retombées ont été bien au-delà, se réjouit Catherine Cros, directrice de la politique industrielle : les salariés ont pu aussi identifier l'origine des pannes et nous aident depuis à tracer les défauts ». Ils seront bientôt formés par ERDF au traitement des nouveaux compteurs Linky. Le groupe, qui emploie environ 4 % de personnes handicapées, compense du même coup son déficit d'embauches en interne.

**Maintenir les salariés en poste.** Embaucher, c'est important, mais maintenir en poste les salariés qui déclarent un handicap l'est tout autant. « C'est le volet le plus difficile dans les métiers physiques », estime Odile Charlet, responsable emploi et formation à Carrard Services. Ce spécialiste de la propreté mise beaucoup sur la prévention. « Nous observons les salariés à leur poste pour corriger leurs gestes et prévenir l'apparition de maladies invalidantes », précise Odile Charlet. Quand le mal est déjà fait, « nous essayons d'adapter le poste, nous proposons une mutation vers un poste plus mécanisé ou vers un travail en équipe, où les tâches du salarié seront mieux réparties », poursuit-elle.

A Conforama, c'est une vingtaine de salariés qui sont reconnus travailleurs handicapés chaque année : « soit parce que leur handi-

cap vient de se déclarer, soit parce qu'ils n'osaient pas en parler avant », témoigne Kathleen Laurenchet, responsable de la mission handicap.

La première étape consiste à communiquer en interne pour désinhiber les collaborateurs. Le groupe s'appuie ensuite sur un réseau de référents dans l'entreprise

pour faire remonter l'information concernant les besoins spécifiques. « Un magasinier a pu être réaffecté vers la vente, se souvient Kathleen Laurenchet. Nous avons pris en charge sa formation, mais aussi son déménagement. Ce fut un changement de vie radical, mais il en est aujourd'hui ravi. » ● A. E.

## TROIS QUESTIONS À...

**Marie-Anne Montchamp, présidente du réseau Entreprises et handicap, ancienne secrétaire d'Etat aux Personnes handicapées.**



### « Travailler à des emplois durables »

#### Où en sont les entreprises en matière de handicap ?

↳ Seules 8 000 de celles qui sont soumises à l'obligation d'emploi n'embauchent aucun salarié handicapé. Pour la majorité des autres, ce n'est plus une option. Aujourd'hui, la ligne de partage ne se situe plus entre les sociétés qui ne veulent pas en entendre parler et celles qui visent les 6 %, mais entre les entreprises qui s'en tiennent à l'obligation légale et celles qui réfléchissent déjà à la qualité de vie au travail des personnes handicapées.

#### Quels seront les prochains chantiers ?

↳ Travailler à des emplois plus durables. On voit des entreprises qui atteignent les 6 % et retombent à 4 % l'année suivante. L'effort doit maintenant porter sur la formation continue. Pour les salariés handicapés plus encore que pour les autres, elle doit sécuriser l'emploi et déboucher sur de nouvelles compétences, une évolution de carrière. S'agissant du handicap mental, on pourrait réfléchir à un accompagnement par des auxiliaires de vie professionnelle. Les entreprises en pointe sont celles qui réfléchissent à l'organisation du travail.

#### Un exemple ?

↳ La Banque de France, dont la direction informatique a conçu ses outils en pensant aux salariés handicapés mentaux. Il ne s'agit plus de créer des logiciels différents pour les uns ou les autres, mais de réfléchir à leur accessibilité en amont. ●

Propos recueillis par A. E.