



# Handicap et emploi : sur le terrain, dix ans après la loi



**Sylvie NICOLET**  
Journaliste de la rédaction

**D**irectrice Inclusion et mission handicap du groupe *Société Générale* depuis 2013, *Sandrine Dhellemmes* anime une équipe de sept personnes qui sont entièrement dévouées à l'intégration et l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Dans cet entretien, elle fait le point sur le travail accompli par cette structure et l'esprit qui l'anime.

En renforçant les obligations des employeurs et les sanctions financières, la loi du 11 février 2005 a incité les entreprises à se doter de moyens et de compétences spécifiques. Focus sur la Mission handicap du groupe *Société Générale*.

**Sylvie Nicolet : Société Générale a créé sa Mission handicap en 2007. Était-ce une réponse à la loi de 2005 ?**

**Sandrine Dhellemmes :**

On peut dire que oui. Certaines entreprises ont fait le choix de ne pas créer de Mission handicap et ont préféré verser leur contribution à l'Agefiph. À charge pour elle d'avoir des actions d'intégration et d'insertion professionnelle pour les personnes en situation de handicap.



## Les temps forts de la législation sur l'emploi et le handicap <sup>(1)</sup>

### **Les origines**

Les premières mesures pour l'emploi des personnes handicapées remontent à la loi du 31 mars 1919. Elles visaient à reclasser les victimes de la guerre de 14-18 en favorisant l'accès ou le retour à l'emploi des mutilés de guerre moyennant une « *rééducation professionnelle* ».

Les établissements de 10 salariés et plus avaient l'obligation d'employer ces personnes à hauteur de 10 % de l'effectif total.

Cette mesure a été élargie aux victimes d'accident du travail en 1930 et aux grands infirmes et anciens malades en 1949. Avec la loi de 1957, le bénéfice de cette mesure a été en partie (3 % sur les 10 %) réservé à une nouvelle catégorie de personnes : les « *travailleurs handicapés* », c'est-à-dire « *toutes personnes dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de leurs capacités physiques ou mentales* ».

Des commissions départementales d'orientation des infirmes ont ainsi été créées. Ces instances, ancêtres des Cotorep, délivraient les reconnaissances de handicap et orientaient les bénéficiaires dans le monde du travail. C'est à partir de ce moment que le « *travail protégé* » a commencé à s'organiser, la loi *Gazier* en a officialisé et défini les structures.

En 1975, une loi d'orientation a tenté d'affirmer et de garantir les droits fondamentaux des personnes handicapées, notamment par une réglementation du « *travail protégé* », la mise en place des Cotorep et une législation sur les emplois réservés dans le secteur public. La complexité et le manque d'efficacité de ces mesures ont conduit le législateur à rénover cette loi en 1987.

### **1987 : les fondations**

La loi du 10 juillet 1987 impose aux entreprises une obligation d'emploi de travailleurs handicapés, tout en leur donnant la possibilité de verser alternativement une contribution financière pour s'en acquitter. Pour la première fois, cette obligation d'emploi est contrôlée. D'abord de 3 %, le quota d'obligation d'emploi est porté progressivement à 6 % dès 1991.

Elle crée la notion d'« *unité bénéficiaire* » pour prendre en compte les modalités de réponse à la loi.

Un travailleur handicapé peut compter pour plus d'une « *unité bénéficiaire* » en raison du système des majorations mis en place (lourdeur du handicap, sortie de travail protégé).

Il existe aussi des majorations pour encourager les embauches et le passage en CDI.

S'agissant de l'emploi indirect de travailleurs handicapés par le biais de la sous-traitance avec les organismes du secteur de « *travail protégé* » (ateliers protégés, centre d'aide par le travail et centre de distribution de travail à domicile), les montants des contrats de sous-traitance servent au calcul d'« *équivalents-unités bénéficiaires* ».

Dans le cas où les unités effectuées par l'emploi direct et/ou indirect n'atteignent pas les unités obligatoires, l'écart correspond à des « *équivalents-unités de contribution* » payées à l'Agefiph selon un tarif modulable selon la taille de l'entreprise.

### **2005 : l'incitation**

La loi du 11 février 2005 instaure un nouveau mode de calcul pour rendre plus incitatif l'emploi des travailleurs handicapés :

- l'assiette d'assujettissement inclut désormais les emplois « *à conditions d'aptitudes particulières* » (Ecap) ;
- le tarif de l'unité bénéficiaire manquante due à l'Agefiph, qui était de 300, 400 ou 500 Smic horaire selon la taille de l'entreprise, passe à 400, 500 et 600 Smic horaire ;
- l'incitation à l'emploi de catégories particulières comme les personnes lourdement handicapées est élargie, notamment à l'embauche de chômeurs de longue durée ;



- le recours à la passation de contrats de sous-traitance avec les entreprises adaptées et des organismes du milieu de travail protégé, soit le recours à l'emploi indirect de travailleurs handicapés, est revalorisé par voie réglementaire (hausse de plus de 50 % des équivalents unités bénéficiaires) ;
- le montant de la contribution financière est portée à 1 500 Smic horaires par unité manquante pour les établissements n'ayant aucun travailleur handicapé, n'ayant passé aucun contrat avec une entreprise adaptée ou un organisme du milieu de travail protégé ou n'appliquant pas un accord sur l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés pendant un période supérieure à trois ans. ♦

(1) Source DARES, Premières informations – Premières synthèses, juill. 2008, n° 28-1.

Lorsque cette loi est entrée en vigueur, beaucoup se sont dotées de dispositifs plus musclés.

Chez nous, la Mission handicap est née d'un accord d'entreprise signé par tous les partenaires sociaux. Cet accord a permis de dédier une équipe à un certain nombre de sujets : l'intégration, le recrutement des personnes en situation de handicap, leur maintien dans l'emploi, tout ce qui concerne également la formation, la sensibilisation au handicap et les achats avec le secteur adapté et protégé, toutes ces entreprises qui ont dans leurs effectifs plus de 80 % de personnes en situation de handicap.

Initialement, ce type de secteur proposait des services à faible valeur ajoutée, mais depuis quelques années il devient de plus en plus performant.

Récemment, nous avons lancé un grand *road show* auprès de nos opérationnels informaticiens. Et avec la direction des achats, nous avons organisé des *speed meetings* entre les entreprises adaptées et nos sociétés de services informatiques. Nous avons constitué 15 binômes et les premiers contrats de services informatiques vont être lancés en cotraitance avec le secteur adapté d'ici un mois. Pour nous, cela constitue une grande avancée. Cela veut dire que l'on va mettre ces entreprises sur des prestations qui concernent déjà une plus grande volumétrie, puisque les achats informatiques des groupes comme les nôtres sont des achats importants, et à haute valeur ajoutée. Cela valorise le travail des personnes en situation de handicap. On les fait monter en compétence avec cette cotraitance et ces gros acteurs du marché. Et en même temps, cela permet de sensibiliser en interne sur le fait que ce n'est pas parce que l'on est en situation de handicap que l'on n'a pas les compétences nécessaires pour livrer des services performants.

**S. N : *Votre credo affiché, c'est développer les compétences des personnes en situation de handicap pour contribuer tous ensemble à la performance globale de l'entreprise. On a le sentiment qu'une étape a été franchie, que l'obligation de recrutement a perdu sa connotation négative et qu'elle peut s'entendre maintenant comme une opportunité...***

**S. D :** Oui, parce que l'on recrute d'abord des compétences, on ne recrute pas des personnes en situation de handicap. D'ailleurs, tous nos postes *Société Générale* sont ouverts aux personnes en situation de handicap. Absolument tous. C'est extrêmement important. Si l'on recrute quelqu'un en situation de handicap, on voit avec la personne si elle a besoin d'un dispositif organisationnel ou matériel particulier. L'idée, c'est de donner à chaque collaborateur la possibilité d'évoluer dans l'entreprise dans de bonnes conditions. La personne sait quels sont ses besoins en termes de dispositif de compensation, et elle-même sait si elle peut postuler ou pas.

Notre position est simple : comme tous les grands groupes implantés sur le territoire, nous sommes un acteur responsable. En plus, nous sommes une banque, avec un impact sur le monde économique et du coup nous avons un rôle sociétal à assumer. On sait par exemple que 80 % des personnes en situation de handicap n'ont pas un niveau supérieur au CAP ou au BEP. Et 80 % de celles qui atteignent le bac arrêtent leurs études. Comme une banque comme la nôtre recrute à bac+2, bac+3, nous avons évidemment des difficultés à trouver des personnes qui aient un niveau de qualification suffisant. Alors nous sortons de l'entreprise pour mener des actions en direction du monde de l'éducation. On travaille avec les écoles et les universités, on finance des bourses d'études, on participe à des clubs d'entre-



prises et à des associations qui font la promotion de l'univers de l'entreprise auprès d'élèves et de collégiens en situation de handicap. Par exemple, nous sommes au conseil d'administration de l'association **ARPEJEH** <sup>(1)</sup> avec qui nous organisons des journées découverte au sein de l'entreprise. Car l'un des freins principaux est l'autocensure, du milieu familial certes, mais aussi de l'individu lui-même. Il y a tellement de peurs que bien souvent il pense qu'il ne sera pas capable de s'intégrer dans un univers qui lui paraît inaccessible.

**S. N : Aujourd'hui, quel est votre taux d'emploi de personnes en situation de handicap ? Où en êtes-vous par rapport aux 6 % réglementaires ?**

**S. D** : Nous n'avons pas encore les chiffres pour 2014, mais en 2013, le taux était de 2,83 %, sachant que ce taux tient compte des recrutements directs et des recours au secteur adapté et protégé.

Ce n'est pas formidable, mais comme je le disais, nous sommes dans une logique d'embauche de personnes très diplômées, donc on sait que le recrutement direct ne pourra jamais être très volumétrique.

En réponse à cette difficulté, nous nous sommes associés avec d'autres banques pour fonder le programme **HandiFormaBanques** <sup>(2)</sup>. C'est un dispositif au niveau national qui permet de recruter des candidats titulaires du bac et de leur proposer une formation qui peut déboucher sur un poste de chargé d'accueil. On leur donne la culture bancaire nécessaire pour intégrer la banque, en alternance dans un premier temps, et ensuite pour les candidats qui auront été compétents et qui auront envie de rester chez nous, il y a une possibilité de CDI. En 2014, nous avons recruté 50 personnes en situation de handicap et 32 % l'ont été par ce canal. Cela nous permet de prendre des jeunes, mais aussi des personnes qui ont dû opérer une reconversion professionnelle. Il y a une dizaine de sessions en France par an.

Mais, pour en revenir au taux d'emploi, si l'on tient compte du fait que l'on travaille de plus en plus vieux et qu'il y a de nombreuses personnes qui préfèrent ne pas déclarer leur handicap, il est en

réalité forcément plus élevé que le taux officiel. Il faut savoir que 80 % des handicaps sont invisibles ! C'est aussi l'une de nos missions : montrer à nos collaborateurs qu'ils n'ont pas à avoir peur du fait de se déclarer, qu'il n'y aura aucune incidence sur leur parcours et que cela restera confidentiel. Mais on ne peut pas obliger les personnes à le faire, c'est quelque chose de personnel, d'intime et de volontaire. Certains attendent parfois de ne plus pouvoir travailler pour en parler...

Nous avons mis en place un numéro vert **Handi-ProLine**, qui permet d'obtenir des informations de manière anonyme. Les personnes qui répondent ne sont pas de *Société Générale*, mais elles connaissent parfaitement notre accord d'entreprise et nos dispositifs de maintien dans l'emploi. Il y a peu d'appels, car le plus gros de l'information se fait en interne. Mais il est important pour nous de garder ce type de service, parce que c'est un filtre supplémentaire. Cela nous permet de récupérer des questions qui n'auraient pas été posées dans l'entreprise. En matière de handicap, on n'est pas du tout sûr du quantitatif, uniquement sûr du qualitatif.

**S. N : En consultant le site de votre Mission Handicap <sup>(3)</sup>, j'ai appris que 85 % des personnes handicapées le devenaient au cours de leur vie. Comment gérez-vous le maintien dans l'emploi de ces salariés ?**

**S. D** : Pour ces personnes, il y a un dispositif de suivi de maintien dans l'emploi. C'est-à-dire qu'en gros on va constituer une équipe pluridisciplinaire, médecin du travail, assistante sociale, membre de Mission handicap, RH manager, et on va discuter du cas individuel. Si son état de santé montre qu'il y a incompatibilité avec son poste tel qu'il est configuré, on regarde d'abord si l'on peut construire un dispositif sur mesure. D'où l'intérêt de ces équipes pluridisciplinaires, parce que c'est toujours du sur mesure. Même si vous achetez un logiciel pour un handicap sensoriel, il y a le paramétrage. Il faut tenir compte de la façon dont la personne va l'utiliser. Il faut à chaque fois s'adapter.

Parfois, on arrive à la conclusion que la meilleure solution est que cette personne ne reste pas à ce poste. Dans ce cas, on cherche quels sont les postes disponibles qui pourraient convenir et il y a malheureusement des cas où rien de tout cela n'est

(1) ARPEJEH : Accompagner la réalisation des projets d'études de jeunes élèves et étudiants handicapés ; [www.arpejeh.com](http://www.arpejeh.com).

(2) Voir le site internet <http://bdd-hfbs.org>.

(3) <http://www.tousuniques.fr>.



possible. Mais dans ce cas la personne passe en invalidité. Elle sort du dispositif, puisque son état de santé ne permet plus le maintien dans l'emploi. C'est notre seule limite.

Il faut savoir que dans les équipes pluridisciplinaires, on ne parle en aucun cas de la pathologie de la personne. Cela reste de l'ordre de la confidentialité et cela appartient uniquement au collaborateur et à la médecine du travail.

On ne parle que des conséquences qui appellent des dispositifs de compensation. Parfois, certains collaborateurs sont eux-mêmes dans la transparence et en parlent, mais il faut faire très attention, car nous sommes sur le terrain de données personnelles.

Sur toute la France, nous avons 1 115 salariés déclarés en situation de handicap.

Tous ne sont pas suivis de manière régulière, car il s'agit parfois juste d'acheter une prothèse auditive, par exemple, et après il n'y a pas grand-chose d'autre à faire qu'attendre le renouvellement.

D'autres en revanche sont transportés de leur domicile à leur lieu de travail, aller et retour, tous les jours et de façon permanente jusqu'à la fin de leur carrière.

D'autres encore n'appellent aucune mesure particulière de maintien dans l'emploi, ou des mesures ponctuelles pour certaines maladies chroniques. Parfois, il s'agit simplement d'une adaptation organisationnelle.

Les dispositifs sont donc très différents, mais toujours conçus au cas par cas.

### **S. N : Comment les managers sont-ils sensibilisés et formés à cette approche individuelle et évolutive du handicap ?**

**S. D :** Nous travaillons avec des cabinets spécialisés sur ce qu'est le handicap, ce qu'il recouvre en entreprise, les préjugés auxquels nous devons faire face, les erreurs à ne pas commettre... Mais il y a surtout une grande sensibilisation en interne avec quelques temps forts comme la semaine pour l'emploi des personnes handicapées, qui a toujours lieu la troisième semaine de novembre. C'est l'occasion d'animations et de conférences au sein de l'entreprise.

Nous avons également organisé un Forum ouvert, participatif, auprès d'un public de talents au sein

de nos différentes entités sur la problématique des hauts potentiels et du handicap. Cela nous a permis notamment de réfléchir sur les pratiques managériales, sur les moyens de faire évoluer les personnes en situation de handicap dans des dispositifs tels que ceux des talents.

Mais depuis 2009, le grand temps fort c'est *Pass Pour l'Emploi*. C'est un forum de recrutement pour les personnes en situation de handicap qui a été initié par *Société Générale* en partenariat avec l'*ADAPT*, avec chaque année une quarantaine d'entreprises partenaires de l'événement, de tous les secteurs d'activité, qui viennent proposer leurs offres d'emploi. L'idée, c'est le plus grand nombre et la plus grande diversité possible. Cela se passe au mois de mars sur le parvis de la Défense<sup>(4)</sup>, le quartier des affaires, au cœur de la performance et de la compétence. C'est une image forte.

Progressivement, ce moment s'est imposé aussi comme un temps de sensibilisation très forte en interne puisque l'on a des volontaires de *Société Générale* qui viennent coacher les candidats, proposer leur aide pour la rédaction de CV et la simulation d'entretiens de recrutement. Ils étaient 90 l'an dernier. Moi-même, avant de rejoindre la Mission Handicap, alors que j'étais dans un autre service, j'ai été volontaire et j'ai reçu une formation à ce titre. Et une fois que l'on a participé, on ne voit plus les choses de la même façon, on se positionne automatiquement comme ambassadeur de la question du handicap et de l'emploi au sein de l'entreprise. Au fil des éditions, *Pass Pour l'Emploi* est devenu plus qu'un forum de recrutement, c'est un lieu d'échanges. On y a instauré un espace de débats. L'an dernier, il était axé sur l'accès à la formation supérieure. Cette année la thématique c'est *oser l'entreprise handicap-compétente*. Selon cette approche, c'est celle qui va se mettre en ordre de marche pour recevoir les personnes en situation de handicap et faire en sorte de capitaliser sur leur talent et leur compétence pour les faire évoluer.

Nos débats sont axés sur des solutions et sur des innovations. Nous sommes tournés vers le positif.

Les freins existent, on les connaît, mais justement, mettons l'accent sur ce qui fonctionne, sur ce qui est incubateur et qui fonctionnera encore mieux

(4) Cette année le 19 mars. Informations et compte-rendu sur le site de la Mission handicap *Société Générale*, <http://www.tousuniques.fr>.



demain. Dans cet esprit, il y a aussi un espace *Lab* pour découvrir les innovations technologiques, notamment des applications smartphones qui sont de plus en plus à la portée de tous.

Mais pour répondre plus précisément à votre question sur la formation et la sensibilisation, manager des personnes en situation de handicap, cela reste manager quelqu'un. Dans toutes les équipes, on est confronté à des fragilités, à des adaptations. Il s'agit toujours d'individus. La question du handicap, ce n'est presque pas une question. C'est de la technicité, certes, et nous sommes là pour trouver les acteurs spécifiques, mais ce n'est que du suivi, que de la gestion de la compétence et de l'accompagnement.

**S. N :** *Aujourd'hui, au terme de sept ans de travail spécifique sur la question du handicap, quel est selon vous le point fort de Société générale en la matière ?*

**S. D :** Notre point fort, c'est d'oser, d'être incubateur de solutions innovantes. Il y a des dispositifs qui sont

considérés aujourd'hui comme exemplaires et sur lesquels la *Société Générale* a investi de l'argent, du temps, du travail depuis des années. On a fait bouger les lignes. On sort de l'entreprise, on est acteur citoyen, on travaille avec toutes les parties prenantes.

Il faut avoir conscience qu'au-delà du handicap, c'est véritablement la question de l'autonomie qui est posée. On travaille pour le handicap, mais tout ce qui sert pour les personnes handicapées aujourd'hui, sert pour les personnes qui manquent d'autonomie à un moment donné. La télécommande de votre télévision, à l'origine, a été conçue pour les personnes en situation de handicap.

Nous sommes dans une nouvelle ère de travail, avec le capital humain au centre. Toutes les entreprises sont concernées par la qualité de vie au travail, et nous contribuons à cela, à une plus grande autonomie et un plus grand confort. Alors oui, nous ne sommes pas près d'atteindre les 6 % de taux d'emploi demandés par la loi, mais finalement les chiffres ont peu d'importance. ♦

#### « Une reconnaissance mutuelle »

**Témoignage de Jihane Chenaf, 34 ans, chargée de certification SOX (normes comptables) :**

« Je suis entrée dans le groupe Société générale il y a 8 ans, après des études d'expert-comptable que je n'ai pas achevées et quelques expériences dans d'autres entreprises, mais toujours des missions.

« Lorsque j'ai été recrutée comme responsable adjoint d'un service comptable, j'ai signalé que j'avais une déficience visuelle et que j'étais travailleur handicapé.

« J'ai toujours été transparente avec la hiérarchie. Mais j'ai opté pour un poste classique, je n'ai pas demandé de dispositif particulier parce que je ne savais pas quel serait le regard de l'autre.

« Puis j'ai fait mes preuves et j'ai pris de nouvelles fonctions. Et là, je n'ai toujours rien demandé, mais on est venu vers moi. On m'a dit que je pouvais bénéficier d'un certain nombre de choses pour améliorer mes conditions de travail. C'est vrai que j'arrivais à travailler sans agrandisseur par exemple, mais depuis que je l'ai, c'est vraiment beaucoup plus confortable. J'ai été impressionnée par la réactivité de la Mission Handicap. Un consultant en ergonomie est venu me voir et a étudié la disposition de mon bureau. Puis on a fait appel à une grande enseigne de lunettes qui m'a fait tester différents produits. J'ai eu droit à une écoute individualisée. L'ensemble de mes besoins a été respecté et tout a été mis en œuvre pour me faciliter la vie. Je suis très reconnaissante, mais en fait c'est une reconnaissance mutuelle. Parallèlement, je n'ai jamais ressenti aucune discrimination, aucune différence professionnelle. J'ai déjà évolué et si je dois continuer, ce sera exactement comme tout le monde.

« Quels que soient les postes que j'occuperai, le matériel que l'on a mis à ma disposition me suivra. D'une certaine façon, je me sens privilégiée parce que les autres, quand ils changent de poste, laissent tout ce qu'ils utilisaient.

« Avec mes collègues, je n'ai jamais parlé de mon handicap. Ils voient que je porte des lunettes, que j'ai un agrandisseur, ils ont peut-être deviné, mais rien n'a été dit. Il y a huit ans, je ne voulais pas de traitement particulier parce que j'avais peur du regard des autres. Grâce à la Mission Handicap, j'ai accepté d'être aidée, d'avoir plus de confort. Et aujourd'hui je témoigne ici, et mes collègues le verront probablement. J'ai changé, j'ai pris du recul, et si j'en suis là, je sais à qui je le dois. »