



Formation

# Engrenage

Faire suivre une formation sur le handicap  
à ses collaborateurs, le début d'une longue histoire

La semaine pour l'emploi des personnes handicapées, impulsée par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (Adapt) depuis 16 ans aura lieu du 12 au 18 novembre cette année. Elle sera l'occasion de rencontres entre recruteurs et personnes handicapées, d'actions de sensibilisation et de formation dans les entreprises. Car malgré un véritable rapprochement depuis les lois de 1987 et 2005, les deux mondes souffrent encore de nombreuses incompréhensions et méconnaissances. La formation des personnes handicapées mais aussi de leurs futurs collègues et managers apparaît comme nécessaire, qu'elle porte sur la sensibilisation ou même sur l'opérationnel, qu'elle soit labellisante ou non. Une action qui ne doit certainement pas se prendre à la légère tant les enjeux technologiques, humains et financiers deviennent importants.



"L'heure est encore largement à la sensibilisation. Les grandes entreprises ont généralement signé une convention avec l'Agefiph, quand les PME se lancent au cas par cas de manière moins structurée." Sylvain Gachet, Agefiph.

La compensation matérielle ne semble plus un problème, en revanche le bât blesse au niveau de la compensation organisationnelle

**Toujours les mêmes clichés: les personnes handicapées sont sympathiques, de bonne composition, mais inefficaces au travail et mal formées**

Ce genre de session profite à l'entreprise, à la personne handicapée mais aussi au manager qui doit également développer des connaissances médicales, ergonomiques et psychologiques

Par Julien Tarby

**L**es salariés du cabinet de conseil KLB Group en France reçoivent avec leur fiche de paie une lettre d'information qui les invite à déclarer leur handicap. Pour remplir leur fameuse obligation d'emploi de personnes handicapées à hauteur de 6 % des effectifs, de plus en plus d'entreprises encouragent leurs salariés à faire leur "outing". Car seules 57 % d'entre elles répondent à l'obligation selon l'Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph). Mais recruter davantage de personnels handicapés ou puiser dans le vivier de salariés encore non déclarés ne suffit pas; encore faut-il pouvoir compter sur des managers ouverts d'esprit, aptes à gérer leurs spécificités. Le guide de la sensibilisation du Club Etre, qui regroupe 230 entreprises soucieuses de développer information et échanges sur leurs actions autour du handicap, est révélateur: concours tels les trophées handiPlus mis en place à la SNCF, utilisation de relais d'informations tels les managers ou le CSHCT, sport, intranet, support papier, forum mais aussi colloques et mises en situation sont autant d'initiatives qui permettent de mettre de l'huile dans les rouages. La formation est d'autant plus utile que son coût peut être inclus dans la contribution obligatoire à l'Agefiph (jusqu'à 10 %). D'où la multiplication des offres en la matière. "Même les entreprises plus ouvertes sur le sujet, qui remplissent leur quota de 6 %, se confrontent à un moment ou un autre aux préjugés et font alors appel à nous", révèle Antoine

de Gabrielli, fondateur de Companieros, organisme de formation spécialisé dans les enjeux sociaux de l'entreprise proposant des programmes comme Handi Management, HF Management, Vital Management ou RSI Management (responsabilité sociale individuelle) devenus des références dans les entreprises, les universités et les grandes écoles. La question ne porte plus sur la pertinence de faire suivre une formation aux salariés des entreprises, mais plutôt sur le choix du public cible et dans quelles conditions. "Il y a 8 ans les 20 % d'entreprises qui investissaient dans ce domaine étaient à la pointe de la RSE, quand les 80 % autres inactives constituaient la majorité. Le rapport s'est inversé aujourd'hui", observe Guy Tisserant, cofondateur du cabinet de formation TH Conseil spécialisé dans l'aménagement pour travailleurs handicapés qui existe depuis 2004 et emploie aujourd'hui 17 personnes. Le contenu des demandes évolue aussi. "Depuis 3 ans les sollicitations ne concernent plus seulement le recrutement, mais aussi la manière de gérer les carrières, le maintien dans l'emploi, l'adaptation, la formation", précise Guy Tisserant dont les clients sont surtout des entreprises de plus de 500 salariés, quand les PME privilégient plutôt la sensibilisation ponctuelle et l'information.

### Adieu vision purement comptable

La loi handicap instaurée en 2005 aura eu en effet le mérite d'attirer l'attention des dirigeants des entreprises de plus de 20 salariés, modifiant la logique de personne handicapée au travail à travailleurs handicapés. Auparavant, la personne seule portait le handicap. Les employeurs, très prosaïques, remplissaient un quota, se souciant moins de l'intégration et de l'évolution de la personne recrutée, qui se retrouvait souvent "placardisée". Une situation plus rare aujourd'hui. "Un plan d'action est souvent initié à la suite d'un diagnostic

conseil, qui devient un passage habituel", décrit Sylvain Gachet, directeur grands comptes à l'Agefiph. L'approche est plus structurée que par le passé. "L'entreprise se contentait de remplir une obligation légale et, lorsqu'elle était sous accord, de dépenser ce qu'elle avait à dépenser", se souvient Aurélie Chatry-Tounsi, chef de projet formation entreprise à l'Adapt. L'association reconnue d'utilité publique s'attelle à la scolarisation, à la formation, à l'orientation, au soin et à l'insertion des personnes handicapées, gérant des établissements sanitaires et médico-sociaux pour la réadaptation. Suite aux nombreuses sollicitations des entreprises, elle s'est lancée depuis quelques années dans le service aux entreprises avec sensibilisation et conseil opérationnel. "A ce titre nous pouvons mieux répondre aux problématiques d'emploi et de handicap", précise Aurélie Chatry-Tounsi. Et elles sont nombreuses pour l'employeur qui doit ensuite choisir les outils, plus ou moins adaptés à tel profil d'entreprise, et qui se sont considérablement densifiés et diversifiés ces dernières années. Certaines formations s'adressent aux recruteurs afin qu'ils ne discriminent plus le handicap, d'autres aux membres des services achats afin qu'ils acquièrent le réflexe du secteur adapté et protégé, d'autres encore aux managers de proximité ou aux dirigeants. "Des sessions correspondent à l'intégration, d'autres au maintien dans l'emploi", nuance encore Sylvain Gachet qui a affaires dans les grands comptes aux missions handicap, souvent attachées aux DRH ou aux directeurs de la diversité. Dans les PME de 100-500 personnes l'interlocuteur est plutôt le responsable RH. "Il n'y a pas le même niveau de sur mesure. Nous avons mis sur pied quelques dispositifs comme Cap-emploi ou Sameth (maintien dans l'emploi) présents dans chaque département pour traiter avec ces petits acteurs et instiller des pratiques plus professionnelles", explique le directeur grands comptes de l'Agefiph. Les formations traitent

de handicap mais aussi plus largement de diversité, par des messages descendants ou ascendants. "Pendant la semaine du handicap, nous allons multiplier les mises en situation dans l'entreprise, les serious games, les événements tels des matchs de football les yeux bandés, puis des cas pratiques avec des personnes handicapées ou leur entourage professionnel qui témoignent", relate Emmanuel Perret, directeur du Club Etre. On l'aura compris, chaque prestataire a bel et bien sa particularité. Companieros propose aux Grandes Ecoles, universités et entreprises des formations labellisées conçues en collaboration avec l'Agefiph, selon une pédagogie originale qui fait l'objet d'un accord Afnor. 6000 personnes ont déjà obtenu le label d'Handimangement. Au programme, connaissance, management, prise de conscience des stéréotypes, avec des formations basées sur la transmission. "Nous faisons venir des personnes handicapées et des professionnels confrontés au handicap. A chaque fois les sessions concernent 20-25 personnes qui le transmettront à 6 fois plus de personnes. En moyenne ce seront donc 150 personnes qui seront touchées", décrit Antoine de Gabrielli. Enfin, le Net vient changer la donne et renouveler les supports et



"Depuis 3 ans, les sollicitations ne concernent plus seulement le recrutement, mais aussi la manière de gérer les carrières, le maintien dans l'emploi, l'adaptation, la formation." Guy Tisserant, TH Conseil.

méthodes de formation en la matière, à l'exemple des modules de e-learning - "HandiLearning" - de l'Adapt pour la sensibilisation, ou des efforts de Companieros pour créer des communautés apprenantes par les nouvelles technologies.

### La force latente des préjugés

Dès lors, le bâton ayant fait son effet en libérant les dynamiques, les formations sont-elles toujours indispensables? Pour répondre à cette question, Guy Tisserant évoque une discussion avec un DRH d'une entreprise évoluant dans la pose des lignes à haute tension. Pour lui, le recrutement de personnes handicapées était impossible parce qu'elles ne pouvaient exercer la profession de poseurs de lignes. Seulement, les postes de "lignards" n'étaient qu'au nombre de 600 sur un effectif global de 8000! De plus ce DRH pensait qu'ils étaient tous en fauteuil, quand cette catégorie ne constitue que 3 % des personnes handicapées. "Celui-ci était guidé par deux stéréotypes en même temps, malgré l'ouverture qu'a suscité la loi de 2005", note le dirigeant de TH Conseil. Alors chassez le naturel, il revient au galop? Plus que jamais selon Emmanuel Perret du Club Etre, pour qui "le message doit être réitéré face aux préjugés qui ont tendance à revenir". Tout le monde continue de baigner peu ou prou dans les mêmes stéréotypes pour Antoine de Gabrielli: "Les personnes handicapées sont sympathiques, de bonne composition, motivées, mais inefficaces au travail et mal formées." Une hypothèse que vient confirmer une étude de l'IMS Entreprendre, évoquant les clichés de "lenteur, moindre productivité voire incompétence à occuper un emploi". Idées reçues sur l'aptitude - "dans mon équipe? Pas de problème. A mon poste? Il

n'y arrivera pas", certitudes sur l'absentéisme, jalousie suscitée par l'aménagement de poste lorsque le handicap est invisible... la liste prend des allures d'inventaire à la Prévert. Pourtant, un sondage de l'Agefiph réalisé auprès de 400 entreprises employant des salariés handicapés a montré que 93 % de ces dernières se déclaraient satisfaites. Cette proportion grimpe à 97 % dans les entreprises de 250 salariés et plus. Un autre sondage réalisé auprès de 522 salariés a révélé que de l'avis de leurs collègues de travail, les travailleurs handicapés possédaient les mêmes qualités que l'ensemble des salariés. Ils sont perçus comme aussi performants (82 %), ayant autant l'esprit d'équipe (64 %) et la capacité à s'intégrer (60 %). L'absentéisme ne constitue pas une particularité des travailleurs handicapés, puisque 69 % des salariés interrogés estiment qu'ils ne sont pas plus souvent absents que les autres salariés. Ces obstacles invisibles ne sont autres que des représentations sociales plaquées, "lesquelles sont indispensables à chacun pour se construire et avancer dans la vie; le tout est de ne pas s'y cantonner", insiste Aurélie Chatry Tounsi. Celles-ci peuvent être révélées par un regard extérieur, parfois décalé. Ainsi O2, société de services à la personne, recourt au théâtre. Les saynètes, rédigées à partir de verbatims recueillis auprès de managers, responsables de missions handicap et personnes handicapées, s'appuient aussi sur l'expertise de spécialistes et de consultants. Pour maintenir la vigilance des spectateurs, une sonnette "bienveillante" tinte chaque fois qu'un comportement discriminant est joué. De l'avis de tous les experts, l'enfer reste pavé de bonnes intentions et les

bons sentiments peuvent parfois, voire souvent, freiner ou même entraver les relations professionnelles. A leur insu, les collaborateurs et managers réduisent la personne à son handicap, faisant du coup écran aux compétences dont elle dispose. De fait, pour Sylvain Gachet, "l'heure est encore largement à la sensibilisation. Les sociétés qui ont commencé d'en faire continuent d'en faire. Les grandes entreprises ont généralement signé une convention avec l'Agefiph, quand les PME se lancent au cas par cas de manière moins structurée". De plus, ce genre de session profite à l'entreprise, à la personne handicapée mais aussi au manager qui doit également développer des connaissances médicales, ergonomiques et psychologiques.

### Un approfondissement synonyme de nouvelles questions

Aspirer à une formation pour les salariés non handicapés est une vraie avancée. Mais il importe tout d'abord de choisir la bonne prestation dans la jungle des offres proposées. "3 ou 4 cabinets se disputaient le gâteau en France il y a 8 ans, ils sont plus de 100 aujourd'hui, dont une multitude de structures unipersonnelles. Les premiers dépôts de bilans sont d'ailleurs apparus", constate Guy Tisserant, pour qui le marché commence à entrer dans une phase de maturité, mais pas encore de consolidation. Trier le bon grain de l'ivraie relève souvent de la gageure pour des entreprises peu informées. L'Agefiph est reconnue pour ses diagnostics. Mais il reste ensuite à opter pour un prestataire. Le bouche à oreille fonctionne à plein dans ce cas, d'autant plus qu'il n'existe pas de labellisation des formations. Normaliser signifierait aussi tuer la créativité selon certains experts. Il semble également que des

logiques politiques prédominent encore, à l'exemple de certaines branches du Medef qui assurent ce type de prestation. "Nous avons suivi les conseils de l'Agefiph et avons échangé pratiques et conseils sur le forum du Club Etre", se souvient Erwan Le Cornec, responsable de la mission handicap chez Assystem. Deuxièmement, nombre d'employeurs se posent encore la question du volontariat ou de l'obligation. Pour Antoine de Gabrielli de Companieros, "les sessions doivent être basées sur le volontariat, pour que la transmission par les pairs fonctionne vraiment". A contrario, de nombreux professionnels pèsent en faveur de l'obligation car de leur avis, ceux qui se portent volontaires sont généralement ceux qui ont le moins besoin de formation. Troisièmement, l'entreprise doit choisir le contenu idoine de sa formation, qui correspond au public ciblé. Le déroulé classique est de loin le plus répandu : contexte réglementaire, liste à la Prévert des handicaps qui existent et enfin clés de comportements standard qui y correspondent. "Il ne s'agit pas de notre approche, car chaque individu est unique et des managers vraiment investis voudront acquérir une méthodologie plutôt que de faire connaissance avec une boîte à outils", précise Guy Tisserant. TH Conseil pense ainsi en termes de compensation individuelle, expliquant la différence entre égalité et équité professionnelle et n'abordant pas précisément la réglementation puisque le cabinet considère que l'embauche de personnes handicapées est un enrichissement avant d'être une obligation.

### Première pierre à l'édifice

Le coût d'une telle opération, qui sera souvent assurée au moyen du budget handicap et non du budget formation professionnelle, ne paraît pas si élevé.

*"Avec l'Adapt elle coûtera généralement 1400 euros par journée en "intra-entreprises", c'est-à-dire chez l'employeur avec un groupe de 10-12 personnes, et 375 euros par personne en inter", rapporte Aurélie Chatry-Tounsi. Mais l'entreprise qui met le doigt dans cet engrenage, si elle ne veut pas que sa mesure apparaisse comme du simple "social washing", s'engage aussi à certains principes et actions par la suite. Il en va ainsi de la compensation matérielle comme l'accessibilité, l'aménagement du poste, du bureau, de l'écran... autant d'efforts techniques à fournir qui ont bien été intégrés et ne semblent plus vraiment un problème. En revanche, le bât blesse au niveau de la compensation organisationnelle, encore très mal maîtrisée. "Les modifications horaires passent encore, mais l'impossibilité pour la personne de faire certaines tâches est mal vécue : celui qui ne peut répondre au téléphone chargera un peu plus ses collègues, l'organisation devra prévoir d'autres tâches pour lui. Dans le cas d'une fatigue importante liée à une pathologie comme une sclérose en plaques, la personne ne pourra se donner à 100 % de ses capacités, mais à 70 %, ce qui est rarement pris en compte dans les évaluations personnelles standard. Elle recevra donc un blâme et comme le manque de rendement pénalisera l'équipe, elle deviendra vite la tête de Turc", décrit en connaisseur Guy Tisserant. L'autre compensation concerne la notion de formation. Selon les statistiques, les personnes handicapées sont moins diplômées que la moyenne. Il faut donc de l'alternance,*

de la professionnalisation alors que les entreprises ont encore l'habitude de rechercher le mouton à 5 pattes. Enfin l'autre compensation, de nature psychologique et même psychique, est plus complexe à appréhender. Il est difficile de définir comment l'équipe va compenser les troubles du comportement d'une personne. "Celui qui est victime de trous de mémoire constants va par exemple obliger un salarié à lui rappeler les consignes de sécurité tous les matins", illustre Guy Tisserant. Autant de chantiers auxquels l'entreprise qui initie des formations à ses collaborateurs et managers doit s'atteler si elle veut être cohérente dans son approche. ■

### CHIFFRES RÉVÉLATEURS

#### Mais qui sont-ils ?

80 % des personnes handicapées n'atteignent pas le niveau bac. Un manque de qualification qui freine les recrutements. Seuls 7 % des demandeurs d'emploi handicapés ont un niveau supérieur ou égal à Bac+2, contre 22 % pour les autres publics. 82 % ont un niveau inférieur ou égal au BEP/CAP, 18 % ont un niveau supérieur ou égal au Bac. Seuls 3 % des personnes handicapées sont en fauteuil. Seulement 15 % des personnes handicapées le sont de naissance, les autres le deviennent par les accidents ou la maladie.

### À lire également

lenouveleconomiste.fr  
Economie sociale > Handicap > Travailler avec le secteur adapté et protégé > n° 1590-24 novembre 2011

## Législation Un après loi handicap ?

Les DRH la connaissent maintenant sur le bout des doigts car elle les a longtemps empêchés de dormir, si ce n'est encore le cas. La loi du 10 juillet 1987 a imposé aux entreprises du secteur public et privé de 20 salariés minimum d'employer des travailleurs handicapés dans une proportion de 6 % de leur effectif total sous peine d'une amende. Puis la loi Handicap de 2005 a renforcé le bâton : 400 fois le Smic horaire pour chaque emploi "manquant" pour une entreprise de 20 à 199 salariés, 500 fois pour celles de 200 à 749 salariés et 600 pour les entreprises de plus de

ment besoin de fonds supplémentaires pour aider les personnes handicapées plus nombreuses à être en poste. "Nous travaillons à notre perte", ironise Sylvain Gachet, directeur grands comptes à l'Agefiph. En outre la logique de seuil génère nombre d'effets pervers pour Guy Tisserant, dirigeant de TH Conseil, cabinet de conseil et formation spécialisé dans le handicap : "Un employeur cynique peut baisser les conditions de travail pour augmenter le nombre de personnes handicapées." Une hypothèse qui n'est pas si éloignée de la réalité. Un expert raconte qu'un

**Lorsque les bons élèves atteignent les 6 %, ils ne cotisent plus, alors que l'Agefiph a justement besoin de fonds supplémentaires pour aider les personnes handicapées plus nombreuses à être en poste**

750 salariés. Des contributions qui ont encore augmenté en 2010 pour atteindre 1500 fois le Smic ! Cette approche par les cordons de la bourse a forcément invité avec succès la problématique d'intégration de salariés handicapés dans l'entreprise sur le devant de la scène. "Il y a beaucoup moins d'enjeux chez nos voisins européens parce que les pénalités sont moins importantes, constate prosaïquement Antoine de Gabrielli, fondateur de l'organisme de formation Companeros. *Beaucoup de choses ont changé en 7 ans.*" Le mécanisme pourrait cependant être victime de son succès. La loi de 2005 a considérablement augmenté la contribution versée à l'Agefiph, de 430 à 604 millions d'euros en 2006. Mais depuis celle-ci n'a fait que diminuer, chutant à 480 millions en 2011. La raison de cet effondrement ? Un bel effet ciseau. Lorsque les bons élèves atteignent les 6 %, ils ne cotisent plus, alors que l'Agefiph a juste-

ment besoin de fonds supplémentaires pour aider les personnes handicapées plus nombreuses à être en poste. DRH évoluant dans l'industrie automobile s'est déjà plaint auprès de lui qu'un plan de prévention des risques a fait chuter le taux de personnes handicapées sur le long terme de 11 % à moins de 6 % de la masse salariale. De ce fait, Guy Tisserant plaide dans son livre (\*) pour une évolution de la loi, à savoir pour que la contribution devienne un pourcentage fixe de la masse salariale, au même titre que la cotisation formation. "Tout le monde hurlera mais c'est la seule solution à une politique pérenne", affirme celui dont les idées n'ont pas fini de faire débat.

(\*) *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*, Guy Tisserant, éd Pearson 2012.

J.T.