



# Le handicap, une clé d'innovation pour l'entreprise

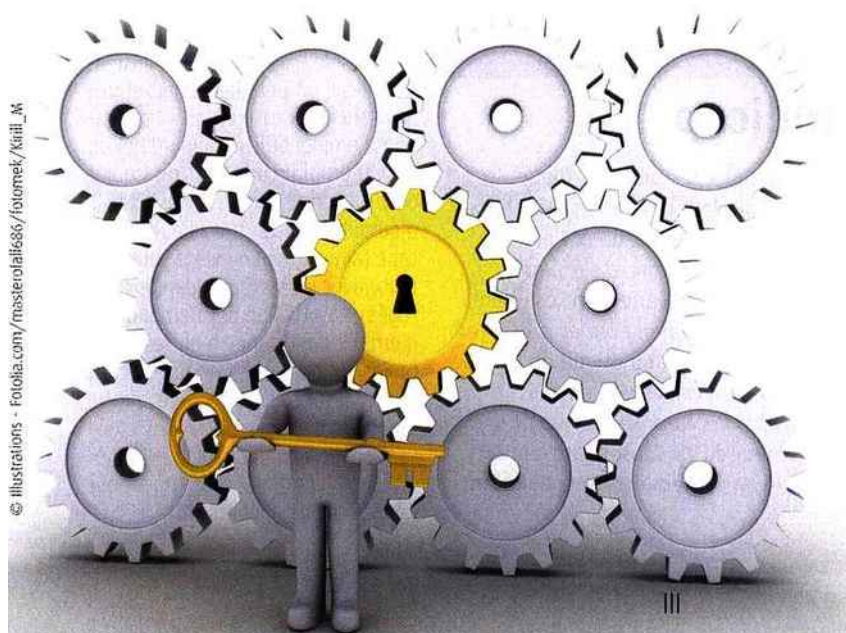
**Instaurée il y a tout juste 25 ans, l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés est souvent perçue sous le seul angle de la contrainte. Elle ouvre pourtant la porte à de nouvelles pratiques en phase avec les grands défis RH actuels.**

Réalisation :  
Etienne GUILLERMOND

**L**e 12 novembre prochain s'ouvrira la 16<sup>e</sup> Semaine pour l'emploi des personnes handicapées qui proposera dans toute la France une série d'événements et de rendez-vous pour promouvoir l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Cette édition 2012 revêt un caractère un peu particulier puisqu'elle correspond aux 25 ans de la loi du 10 juillet 1987 instaurant, pour les employeurs de 20 salariés et plus, une obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) à hauteur de 6 % de leurs effectifs. L'introduction de l'OETH a été complétée par la création d'un fonds spécifique, l'Agefiph, chargé de collecter et de gérer la contribution financière des entreprises. Ce dispositif légal a ensuite été renforcé en 2005 et élargi à la fonction publique, qui s'est dotée à son tour de son propre fonds, le FIPHFP.

Avec l'OETH, le législateur a inauguré un principe, largement repris depuis, reposant sur une alternative simple en apparence : agir ou payer, les montants collectés permettant de financer un ensemble d'aides et de services destinés à la fois aux personnes et aux entreprises. « Grâce à ce principe, l'État a permis de dégager les moyens correspondant aux ambitions de la loi, précise Sylvain Gachet, directeur Grands Comptes de l'Agefiph. Avant 1987, les entreprises n'étaient soumises qu'à une obligation de moyens en matière d'emploi des personnes handicapées. La loi les a finalement placées devant une obligation de résultat, mais en leur laissant le choix soit de contribuer à l'Agefiph, soit de déployer, selon leurs possibilités et leur besoins, différents types d'actions concrètes, qui diminuent d'autant le montant de leur contribution : le recrutement, le maintien dans l'emploi, le recours à la sous-traitance avec les secteurs protégés/adaptés, la formation, l'alternance... » Une troisième possibilité s'offre aux grandes entreprises : celle de négocier un accord avec les partenaires sociaux leur permettant, moyennant un agrément par la Direccte, d'internaliser la contribution Agefiph pour financer elles-mêmes un plan d'actions. Près d'une entreprise assujettie sur 10 a fait ce choix.

**Transversalité.** Agir ou payer... L'argument a finalement porté. En première approche, les employeurs ont fait leurs comptes et les DRH ont alerté leur direction sur l'enjeu financier, notamment dans les grands groupes, où la « pénalité » annuelle peut atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros. Si elle continue à prévaloir dans de nombreuses entreprises, et notamment dans les plus petites, plus fortement impactées par la contribution, cette perception strictement « compta-



“ En s’appropriant la problématique du handicap, les entreprises ont saisi la transversalité du sujet et tous les enjeux qu’il véhicule. »

ble » de l’OETH est aujourd’hui en passe d’être dépassée, comme le constatent les professionnels du conseil RH, spécialisés dans le domaine. « En s’appropriant la problématique du handicap, les entreprises les plus engagées sur le terrain de l’innovation RH et de la responsabilité sociale (RSE) ont saisi la transversalité du sujet et la dimension des enjeux managériaux, organisationnels et humains qu’il véhicule, contaste Valérie Tran, du cabinet Ariane Conseil. Elles ont ainsi intégré l’emploi des personnes handicapées dans une réflexion beaucoup plus large sur la non-discrimination, la promotion de la diversité, la qualité de vie au travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou encore l’emploi des seniors... »

**Grain de sable.** Une évolution que confirme Guy Tisserant, consultant associé du cabinet TH Conseil. « Le handicap est pour ainsi dire le grain de sable qui est venu gripper les process bien huilés de la machine RH. Le contexte réglementaire très cadré assorti de pistes d’actions et d’objectifs précis fixés par la loi a conduit les

entreprises à remettre à plat les process standardisés du recrutement, à intégrer la notion d’égalité des chances, à s’interroger sur l’employabilité des salariés tout au long de leur parcours. En un mot, à envisager le management sous l’angle de la singularité. » Sans compter l’impact éminentement fédérateur de la démarche sur le climat social et l’image de l’entreprise.

À l’heure où, bousculées par la crise, les organisations commencent à redécouvrir la valeur de leur capital humain et l’importance de l’innovation sociale, le handicap, rendu incontournable par la loi, constituerait donc bel et bien un véritable « laboratoire d’idées » pour les ressources humaines. Au gré de leurs expériences, les entreprises engagées sur le sujet établissent peu à peu des

passerelles à double-sens avec d’autres priorités RH, elles-mêmes souvent sous-tendue par des obligations légales : aménager les postes ou repenser l’organisation du temps de travail pour favoriser l’égalité homme-femme, garantir l’équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle pour lutter contre les risques psychosociaux, explorer de nouveaux canaux et de nouvelles méthodes de recrutement pour ouvrir l’entreprise à la diversité ou rendre attractif certains secteurs d’activité confrontés à la pénurie de main d’œuvre.

**L’emploi en question.** La réalité des chiffres témoigne bien de l’efficacité de l’OETH et du changement de regard sur le handicap, longtemps associé à l’image tenace et très restrictive du fauteuil roulant et des « emplois réservés » hérités de la Première Guerre mondiale. Selon les données de l’Agefiph et du ministère du Travail, un peu plus d’une entreprise sur deux assujetties à l’obligation d’emploi affiche aujourd’hui un taux d’emploi supérieur ou égal à 6 %. Elles ne sont plus que 8,3 % à n’employer aucun travailleur handicapé (directement ou via la sous-traitance avec les secteurs adaptés/protégés). La situation des demandeurs d’emploi handicapés n’en reste pas moins critique avec un taux de chômage deux fois plus élevé que la moyenne française (22 %) en croissance beaucoup plus rapide (+13,9 % en 2011 contre 5,3 %) que pour l’ensemble des publics. ●



## Enjeux RH

### Réflexions sur le handicap

Dans le milieu des missions handicap de grands groupes, les cabinets Ariane Conseil et TH Conseil sont unanimement reconnus pour leur expertise sur le thème du handicap dans l’entreprise, dont ils ont fait leur spécialité. L’un et l’autre ont récemment apporté leur contribution à la littérature encore assez peu développée sur le sujet. Pour le premier, Sylvie Liberti et Valérie Tran cosignent *La Politique handicap de l’entreprise - Enjeux, mode d’emploi, bonnes pratiques* (Eyrolles), qui propose une approche à la fois pratique et pragmatique de la mise en œuvre de l’obligation d’emploi des travailleurs handicapés en lien avec les principaux enjeux RH actuels. Avec *Le Handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?* (Pearson), Guy Tisserant, fondateur de TH Conseil, présente une méthodologie détaillée et élargit la réflexion au concept de « management équitable de la singularité ».

# Une nouvelle approche du recrutement

**Afficher une ouverture de principe vis-à-vis des travailleurs handicapés est un premier pas pour l'entreprise.** Mais trouver des candidats qualifiés suppose de sortir des sentiers battus pour explorer de nouvelles formes de recrutement.

**D**ans un contexte de recrutement standard, la société de services nantaise CTV n'aurait sans doute jamais eu l'occasion d'embaucher Caroline. Contrainte, 8 ans plus tôt, d'intégrer le secteur protégé en raison de problèmes de santé liés à une maladie invalidante, la jeune femme avait bien essayé de retrouver le milieu ordinaire de travail, où elle avait toujours évolué auparavant, mais en vain. « *Le handicap fait peur, témoigne-t-elle. Plutôt que d'envisager mes compétences et ma motivation, les employeurs potentiels se sont toujours arrêtés à mon fauteuil et à ma maladie.* » Jusqu'à ce que l'opportunité d'une mission de sous-traitance administrative chez CTV se présente. « *Là, j'ai pu faire mes preuves, nouer des liens avec l'équipe, montrer que j'avais toutes les capacités requises.* » Après un stage et une période de mise à disposition dans le cadre de l'Esat (Établissements et services d'aide par le travail) qui l'employait, Caroline s'est

**332 565**  
**demandeurs d'emploi**  
**handicapés étaient inscrits à**  
**Pôle emploi en mars 2012,**  
**soit 7,2 % de l'ensemble**  
**des demandeurs d'emploi.**

finallement vu proposer un CDI. Depuis 2009, elle assure à plein temps l'accueil téléphonique centralisé des quatre agences CTV et réalise différentes tâches administratives. « *Nous n'aurions sans doute pas pris le risque d'embaucher Caroline directement car nous nous posions beaucoup de questions,* reconnaît Fabienne Gaboriau, la responsable des ressources humaines. *La phase de transition entre l'Esat et l'entreprise a surtout permis de nous rassurer car objectivement, il n'y avait ni problème de compétences ni difficulté technique puisqu'aucune adaptation du poste ne s'est avérée nécessaire.* »

**Impossible équation.** L'embauche de Caroline aura donc été avant tout une histoire d'opportunité. Mais le plus souvent, les recruteurs ne se donnent guère le temps de surmonter leurs a priori. « *Ils veulent aller vite, répondre à l'urgence et minimiser les risques en choisissant les candidatures les plus conformes à leurs normes,* constate Guy Tisserant, consultant associé chez TH Conseil. *Dans ces conditions, le CV d'une personne handicapée sera fréquemment écarté au premier tri du fait de son parcours souvent atypique.* » Au fil de ses interventions en entreprise, le consultant

n'a de cesse de démonter le mécanisme discriminatoire des techniques de recrutement traditionnelles. « *Si vous mettez en regard le profil moyen des demandeurs d'emploi handicapés et l'accumulation des filtres liés aux niveaux de formation exigés, aux savoir-faire, à l'âge, auxquels s'ajoute la peur du handicap, aucune embauche n'apparaît possible.* »

**Changement de regard.** Stimulée par l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, de nombreuses entreprises se sont penchées sur cette question du recrutement et du sourcing des candidats, qui, à bien des égards, recoupe bien d'autres problématiques RH telles que l'anticipation des besoins via la GPEC, les risques juridiques liés à la discrimination ou encore les nouveaux enjeux liés à la promotion de la diversité.

Dans le cadre d'une convention signée en 2011 avec l'Agefiph, le groupe Bel s'est par exemple attaché à structurer l'action de ses différents sites français autour d'une mission handicap et à multiplier les sources de recrutement en se rapprochant des structures Cap emploi, en sollicitant les agences d'insertion, en se rendant visible sur les *jobboards* spécialisés, ou en se déplaçant sur les forums voire dans les écoles. « *Nous recrutons les personnes handicapées suivant les mêmes critères de compétence et les mêmes processus que tous les autres candidats,* précise Siham Boulidam, la chargée de mission handicap. *Simplement, nous allons à leur rencontre et envisageons, lorsque c'est nécessaire, tous les aménagements dont elles ont besoin. Cela suppose la formation des*



relais handicap qui portent cette démarche au quotidien et un travail de sensibilisation en amont pour faire changer le regard des managers et des équipes. Tout l'enjeu est de faire entrer le handicap dans la culture de l'entreprise. » Chez Bel, cette démarche s'inscrit dans un projet plus global baptisé *People First*, adossé à une charte sociale déployée sur l'ensemble du groupe en France comme à l'étranger.

**Mutualisation.** Reste qu'aller chercher les candidats là où ils sont et travailler sur les représentations du handicap ne suffit pas toujours. Bien souvent, l'écart est tel entre les besoins des entreprises et le niveau de qualification des demandeurs d'emploi handicapés (près de 80 % affichent un niveau inférieur au bac) que le recrutement n'est envisageable qu'au prix d'une remise à niveau ou d'une formation. Là aussi, les entreprises inventent. Tel groupe investit une partie de sa taxe d'apprentissage dans le financement d'un centre de reclassement professionnel (CRP) afin de créer des liens privilégiés et d'accueillir, à terme, des stagiaires ou des candidats à l'alternance ; tel autre organise une formation collective sur un métier en tension avec l'appui d'un conseil régional. Des secteurs d'activité entiers se sont organisés en associations pour prérecruter, accompagner et former des candidats handicapés à leur métiers. Dans le sillage d'Handi-FormaBanques (secteur bancaire), pionnier du genre, se sont ainsi successivement constitués des structures de mutualisation telle que Gema Handicap (assureurs mutualistes), Salto (industrie) ou Hanvol (industrie aéronautique).

**Parcours sur mesure.** Le secteur très spécifique des métiers de la santé s'empare également du sujet. Depuis janvier 2012, le groupe Générale de Santé, fort de premières expériences menées en région Rhône-Alpes et en Bourgogne, travaille à la construction, en Ile-de-France, d'un parcours de formation sur mesure pour ouvrir les métiers soignants (brancardiers, agents de service hospitalier, infir-

mières) aux personnes handicapées. « À l'issue de notre premier accord handicap, signé en 2008, nous avons constaté que nous avons acquis un savoir-faire en matière de recrutement, mais que les candidatures n'étaient pas au rendez-vous, explique Latifa Zemmouri, la directrice de la formation et de l'innovation sociale du groupe. Nous avons donc réuni autour de la table des professionnels de l'insertion et de la formation, et notamment un centre de formation des apprentis (CFA), avec lesquels nous construisons pas à pas notre projet qui devrait voir le jour en 2013. » Chaque étape est pensée de manière à sécuriser la démarche pour les candidats comme pour les établissements qui les accueilleront en alternance. « Générale de Santé a une politique de formation très volontariste, mais jamais, jusqu'ici, nous n'avons pris le temps de communiquer sur nos métiers avec ces partenaires extérieurs, dont certains nous connaissent mal. Ce que nous sommes en train de créer aujourd'hui autour des personnes handicapées nous servira demain pour des publics beaucoup plus larges car la santé est un secteur qui recrute et qui est susceptible d'accueillir à l'avenir de nombreux salariés en reconversion. »

**Groupements d'employeurs.** À défaut de construire leur propre projet de formation, qui suppose une vraie

infrastructure RH, certaines entreprises ont fait le choix d'adhérer à un Groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Chaque année, ces structures associatives, créées par des entreprises en recherche de main d'œuvre, sourcent, accompagnent et assurent la formation de plus de 5 000 candidats

« Plutôt que d'envisager mes motivations et mes compétences, les employeurs se sont toujours arrêtés à mon fauteuil et à ma maladie. »

à l'embauche. « Les GEIQ recrutent des personnes que les entreprises n'auraient jamais retenues et les préparent à un métier, explique Guillaume Couderc, responsable opérationnel au CNCE-GEIQ, qui fédère les 140 structures de ce type existant en France. Une fois formées, elles entrent en alternance chez l'employeur dans le cadre d'une mise à disposition. Il n'y a donc aucun risque ni pour l'entreprise ni la personne. » Si certains GEIQ n'accueillent que des candidats handicapés, la plupart sont ouverts à tous les publics fragilisés ou éloignés de l'emploi. Ils se positionnent sur des secteurs d'activité en tension comme le bâtiment, la propreté, la logistique, les transports, l'agroalimentaire, l'industrie ou l'agriculture. ●

## Entretien d'embauche

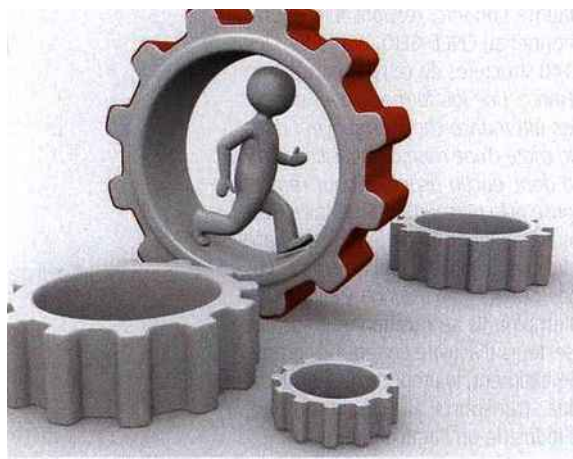
### Des CV vidéo pour forcer la porte des managers

La phase critique d'une embauche intervient généralement au moment de la présentation du CV au manager. Si le candidat présente un handicap, l'affaire s'arrête souvent là... Pour lever ce verrou fatidique, Job in Live a inventé le CV vidéo. « Son utilisation s'inscrit dans le cadre de forums de recrutement très ciblés que nous organisons pour des entreprises demandeuses, explique Thomas de Willencourt, son inventeur. Les candidats sont d'abord coachés pour se présenter sous leur meilleur jour. Ils rencontrent des chargés de recrutement, qui n'ont plus, ensuite, qu'à inviter les managers à aller regarder la présentation vidéo du candidat sur Internet. Ce face-à-face virtuel fait généralement voler en éclat les préjugés et permet de faire pencher la balance du bon côté. » Un argument de poids que Job in Live décline depuis 2006 à travers 16 000 CV vidéos enregistrés et diffusés. Pour en savoir plus : [www.MissionHandicap.com](http://www.MissionHandicap.com).

PUBLI

# Anticiper et aménager pour assurer l'employabilité

**Les démarches engagées par l'entreprise autour du maintien dans l'emploi des personnes handicapées ouvrent sur le champ plus large de la prévention des risques et de la gestion des fins carrières pour les salariés seniors.**



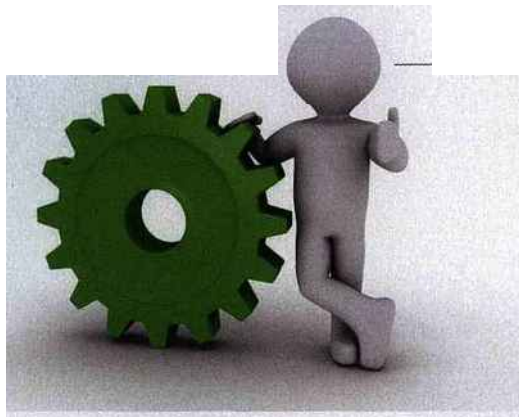
**C**haque année en France, près d'un million de salariés se voient notifier un avis du médecin du travail prévoyant des restrictions d'aptitudes ou une demande d'aménagement de poste. Accidents du travail, accidents de la vie, usure physique liée à l'activité professionnelle ou troubles psychiques, conséquences d'une pression accrue au sein des organisations : toutes les entreprises et tous les salariés sont concernés. En dépit des dispositions du Code du travail, qui stipule que l'employeur doit tout mettre en œuvre pour préserver l'emploi des personnes déclarées inaptes, le recours au licenciement est encore bien souvent un réflexe... Pourtant,

ces dernières années, la prise de conscience de l'impact des deux principaux facteurs d'inaptitude que sont les troubles musculo-squelettiques et les risques psychosociaux, a rendu les tribunaux plus vigilants sur l'obligation de moyens faite aux entreprises de maintenir leurs salariés en emploi.

**Un véritable enjeu RH.** Au-delà de l'aspect strictement légal, la question a pris une toute autre dimension avec l'émergence de nouveaux enjeux RH autour des conditions de travail, de la pénibilité, de l'employabilité des seniors... « *Toutes ces préoccupations nouvelles ont conduit les entreprises à déployer un véritable millefeuille de plans d'actions sans qu'il y ait véritablement d'approche globale du sujet et de passerelles entre ces différents plans*, constate Valérie Tran, du cabinet Ariane Conseil. *En revanche, les entreprises qui ont déjà mis en place une réflexion sur le maintien dans l'emploi des personnes handicapées ont pris une longueur d'avance sur l'ensemble de ces sujets. Ainsi, la constitution de "plateformes de maintien" réunissant les ressources humaines, les services de santé au travail, les CHSCT, constitue en soi une première étape pour aborder, par exemple, la fin de carrière d'un salarié senior.* » C'est bien là l'un des effets vertueux du renforcement de l'obligation d'emploi des personnes handicapées par la loi de 2005 : nombre d'entreprises engagées sur le sujet ont saisi l'importance de développer un volet maintien dans l'emploi parallèlement à leur démarche de recrutement, forcément limitée en temps de crise. Elles ont ainsi réalisé les aménagements ou adaptations nécessaires pour pérenniser l'emploi des collaborateurs handicapés déjà présents

dans leurs murs et inciter, par là même, ceux qui n'auraient pas encore déclaré leur situation à le faire. « *Une fois franchie cette étape*, résume Valérie Tran, *tout l'enjeu est de passer de la logique corrective individuelle inhérente au maintien dans l'emploi à une approche préventive et collective relevant d'une véritable démarche de santé au travail.* »

**Prévenir et guérir.** C'est cette prise de conscience qui a par exemple conduit BNP Paribas, engagé depuis 2008 dans un accord pour l'emploi des personnes handicapées, à mener une réorganisation structurelle au sein de sa direction des ressources humaines. En avril dernier, le groupe a fait le choix de créer un pôle « Conditions de travail, santé et accompagnement » réunissant sa mission handicap, son service de santé au travail et son service social. « *L'emploi des personnes handicapées ne constitue pas un sujet à part*, explique Mireille Jarry, responsable de ce nouveau pôle. *Il s'inscrit dans le cadre d'une politique globale de l'entreprise en matière de qualité de vie au travail allant de la prévention des risques jusqu'à la gestion des inaptitudes. Tous les salariés sont concernés. La création de ce pôle correspond à la fois à un souci d'efficacité et de cohérence, mais se veut aussi un signe fort adressé à tous nos collaborateurs sur l'engagement du groupe dans ce domaine.* » Cette mise en cohérence est aussi d'actualité dans le secteur industriel, où les problématiques de pénibilité et de santé au travail sont plus pregnantes encore. Depuis 2009, l'entreprise alsacienne Clestra Hauserman, concepteur et fabricant de cloisons amovibles, a totalement remis à plat l'organisation de son usine d'Illkirch-Graffenstaden dans le cadre d'une démarche globale intégrant prévention des risques d'inap-



titude et maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés. « Pendant longtemps, l'entreprise n'a envisagé l'ergonomie des postes qu'au cas par cas lorsqu'apparaissait

“ **L'emploi des personnes handicapées n'est pas un sujet à part. Il s'inscrit dans une politique globale en matière de qualité de vie au travail.** »

un risque d'inaptitude ou une situation de handicap chez un salarié, constate Sandrine Entz, responsable ressources humaines. Lorsque c'était nécessaire, nous montions un dossier de maintien dans l'emploi et adaptations ponctuellement le poste en fonction des besoins. Ces trois dernières années, nous avons changé d'approche et repensé l'ergonomie de tous nos postes de production, moyennant d'importants investissements. Nous avons ainsi considérablement réduit les risques de TMS, aménagé les postes d'opérateurs ayant déclaré leur handicap et, dans le même temps, optimisé

nos flux de productions. » Depuis, un groupe de travail réunissant la DRH, la direction industrielle, l'ergonome et le médecin du travail fait le point chaque semaine. « La question des conditions de travail est donc désormais en permanence à l'ordre du jour, poursuit Sandrine Entz. Dès qu'un risque d'inaptitude ou une situation de handicap est identifié, tout est en place pour intervenir immédiatement. »

**Télétravail.** Reste à savoir quelles mesures concrètes mettre en œuvre pour prévenir une situation d'inaptitude, assurer le maintien d'un salarié sous le coup de restrictions ou compenser un handicap. D'année et année, les évolutions technologiques ont permis d'élargir le champ des possibles en matière d'aménagements techniques (voir article p. XII), mais les solutions organisationnelles, bien souvent négligées, font aussi l'objet de réflexions très avancées, notamment dans le secteur tertiaire. Là aussi, la question du handicap recoupe la problématique plus large de l'amélioration des conditions de travail et du bien-être des salariés. Alors que de nombreuses entreprises commencent à intégrer la solution du télétravail dans leur plan de lutte contre le stress, d'autres ont déjà avancé sur le sujet dans le cadre du maintien dans l'emploi de collaborateurs handicapés. Chez American Express, une dizaine de personnes a bénéficié de ce type d'aménagement depuis 2009. « De par nos activités internationales, le travail à distance

est déjà intégré dans notre culture d'entreprise, explique Sophie Janvier, la chargée de mission handicap. Nous avons donc proposé à ces collaborateurs, dont l'état de santé rendait difficiles les transports quotidiens et les journées passées dans l'entreprise, de travailler à domicile à plein temps ou à temps partiel. Cela se fait dans des conditions bien précises, après une analyse détaillée de leur situation. Le budget de notre accord d'entreprise permet d'assurer le financement de l'aménagement d'un vrai espace de travail au domicile. Nous veillons également à ce que les liens directs avec l'entreprise soient préservés. » Dans le même temps, American Express Voyages d'Affaires a également négocié un accord plus large sur le télétravail avec les partenaires sociaux.

**Tiers-temps au bureau.** Autre exemple de compensation particulièrement novateur, celui imaginé par le cabinet d'audit et de conseil Deloitte. Début 2012, l'entreprise a mis en place à l'intention de certains de ses collaborateurs handicapés un système de tiers-temps directement inspiré de celui proposé aux candidats handicapés pour passer des concours. « L'idée est de proposer à des salariés en difficulté du fait de leur handicap de bénéficier d'un temps supplémentaire allant jusqu'à 30 % pour effectuer leur mission, explique Guilène Bertin-Perri, de la mission handicap. Ils peuvent également bénéficier de l'aide d'une tierce personne, d'un stagiaire par exemple, pour les aider à boucler dans les délais. Le surcoût généré est pris en charge dans le cadre d'une convention que nous avons signée avec l'Agefiph. »

La mise en place de ce « tiers-temps » n'a évidemment rien de systématique. C'est une solution parmi d'autres pour répondre à certaines situations particulières. Afin d'en évaluer précisément la pertinence, sa mise en place fait l'objet d'une analyse détaillée, menée avec le salarié par une « commission de compensation » réunissant la mission handicap, les ressources humaines, deux médecins du travail extérieurs et les deux infirmières de l'entreprise. ●

## Appui au maintien dans l'emploi

### Les Sameth de plus en plus sollicités

Depuis 2005, les actions de maintien dans l'emploi engagées par les employeurs privés et publics ont connu une forte évolution si l'on en juge par l'augmentation continue du nombre d'interventions du Sameth, le service d'appui au maintien dans l'emploi financé par l'Agefiph et le FIPHFP. En 2011, ce service spécialisé a réalisé 17 523 maintiens (dont 8 % dans la fonction publique), soit près du double des interventions recensées en 2005. Il a par ailleurs enregistré 25 000 situations nouvelles. Au plan financier, l'Agefiph est intervenue à hauteur de 18,6 M€ et le FIPHFP pour 1,9 M€. Le décalage entre les deux fonds s'explique par la création plus récente du FIPHFP, né en 2005, et une approche différente du maintien dans l'emploi par les employeurs publics.

# La technologie au service de la compensation

**L'accès à un poste ou à un métier suppose parfois des aménagements techniques.** Chaque année, de nouvelles avancées technologiques viennent élargir le champ des possibles en matière de compensation du handicap.

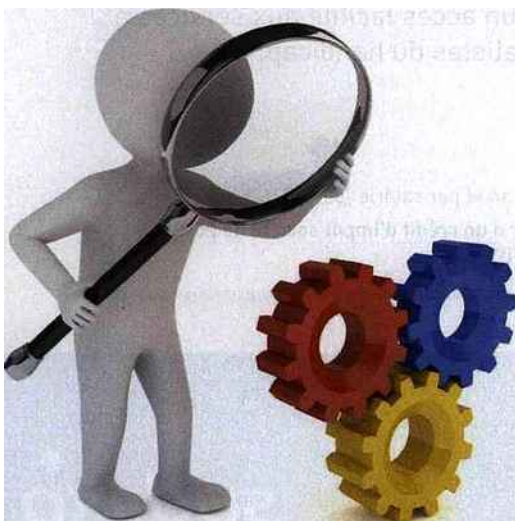
**D**ix ans plus tôt, Serge ne serait pas devenu aussi facilement vendeur au rayon tennis du magasin Décathlon qui l'emploie aujourd'hui en banlieue parisienne. Il en a pourtant toute les compétences et pratique, de surcroît, la discipline à un bon niveau en section handisport. Mais quand on est dans un fauteuil roulant, impossible d'atteindre les niveaux supérieurs des rayons dans les allées du magasin. Engagée depuis plus de dix ans sur le sujet du handicap, l'enseignante d'articles de sport a eu maintes fois l'occasion de rencontrer des situations

similaires à celle de Serge. Plutôt que de se priver de candidats motivés, elle a entrepris de rechercher des solutions techniques pour compenser ces petits écarts qui tiennent parfois à peu de chose. « *Nous avons fini par trouver un fabricant allemand qui propose des "fauteuils lift" dotés d'un système automatique permettant de lever le siège jusqu'à un mètre en hauteur*, explique Claire Chotard, la chargée de mission handicap du groupe. *Plusieurs de nos collaborateurs en sont équipés. Et ce n'est qu'un exemple. Le cabinet d'ergonomie avec lequel nous travaillons connaît parfaitement nos besoins et reste en veille permanente sur les innovations techniques susceptibles d'ouvrir davantage encore nos métiers à des collaborateurs handicapés. Qui sait si, demain, nous ne trouverons pas des solutions pour embaucher des vendeurs non-voyants, ce que nous ne savons pas faire aujourd'hui, notamment pour des raisons de sécurité ?* »

**Sécurité incendie.** Si l'embauche d'un collaborateur handicapé n'implique pas nécessairement, tant s'en faut, un aménagement technique de son poste de travail, les avancées technologiques et l'ingéniosité des ergonomes élargissent chaque année un peu plus le champ des possibles. La sécurité, justement, est au centre d'une nouvelle création de Siemens, récompensée au salon Préventica de Strasbourg. Le fabricant allemand a mis au point un système de sécurité incendie destiné aux personnes déficientes auditives (ou visuelles). Baptisé Siway Handicap, il est directement relié au dispositif d'alarme de l'établissement et envoie une alerte textuelle, vibrante et/ou vocale à l'utilisateur via un boîtier ou un bracelet-montre. Une réponse simple et effi-

cace aux employeurs s'interrogeant sur les questions de sécurité au moment d'accueillir un collaborateur handicapé dans leur équipe.

**Interprètes en ligne.** Dans un autre domaine, la plateforme Tadeo est aussi en passe de révolutionner le quotidien de nombreux salariés sourds et malentendants. Développée depuis 2006 par Delta Process, une PME spécialisée dans la visio-conférence, ce système de communication à distance a été depuis intégré par de nombreuses entreprises « handicapées ». Composé d'un ordinateur portable et d'une webcam directement reliés à la plateforme, il permet à l'utilisateur malentendant de communiquer sans difficulté par téléphone en recourant à un service de traduction LSF assuré par un interprète visible à l'écran ou à une transcription simultanée. L'outil est également précieux pendant les réunions : son utilisateur n'est plus simplement spectateur, il participe pleinement aux échanges. La société immobilière 3F a compté parmi les entreprises qui ont expérimenté Tadeo pendant sa phase de conception. Deux de ses salariés malentendants ont testé le dispositif, semaine après semaine. « *Cet outil a totalement changé leur vie*, témoigne Virginie Portal, chargée de mission emploi handicap chez 3F. *Ils ont non seulement gagné en confort de travail, mais surtout en autonomie. Ils sont mieux intégrés dans l'équipe, plus réactifs, plus impliqués et ont accès à des tâches qui leur étaient jusqu'ici impossibles, comme la communication avec les prestataires extérieurs.* » À lui seul, l'outil lève aussi le verrou d'une éventuelle évolution professionnelle à laquelle tout salarié handicapé compétent est en droit d'aspirer. ●



# Le secteur adapté réinvente la sous-traitance

**Longtemps relégués à des tâches à faible valeur ajoutée, les secteurs protégés et adaptés explorent de nouveaux marchés porteurs et s'imposent désormais comme de véritables interlocuteurs économiques.**

**D**ans le paysage pharmaceutique français, le laboratoire Pharm'Adis de Cébazat, dans la banlieue de Clermont-Ferrand, est un établissement unique en son genre. Il présente la particularité de n'employer sur ses lignes de production que des personnes handicapées, une centaine au total, chargées d'assurer au jour le jour le conditionnement de produits qui lui sont confiés par une cinquantaine de majors de l'industrie pharmaceutique et cosmétique. « *Nous sommes la seule entreprise en France à posséder le double agrément de laboratoire pharmaceutique et d'entreprise adaptée* », souligne Christophe Abelli, son directeur, qui a aussi décroché pour son établissement une certification ISO 9001. Porté par l'Adis (Association pour le développement de l'insertion socio-professionnelle) qui œuvre depuis près de 40 ans à l'insertion des personnes handicapées, Pharm'Adis est née en 1991 grâce au soutien des laboratoires MSD qui souhaitaient à la fois répondre à un besoin industriel et affirmer un engagement sociétal. « *Depuis, notre partenariat avec Pharm'Adis fait partie intégrante du volet sous-traitance de notre politique du handicap*, explique Pascal Quénet, chargé de mission handicap chez MSD. *Selon les années, il génère de 5 à 12 équivalents temps plein. Mais dans le même temps, l'entreprise adaptée a diversifié sa clientèle et acquis son indépendance économique.* »

Bien que précurseur, l'exemple de Pharm'Adis est emblématique de la révolution culturelle qu'ont connue les secteurs adaptés et protégés sous l'effet de la loi de 2005. Longtemps confinés à des tâches à faible valeur ajoutée, ces établissements ont com-

pris la nécessité de se positionner sur des marchés innovants pour continuer à garantir l'accès au travail de personnes handicapées exclues de l'emploi ordinaire et répondre aux attentes croissantes des entreprises. Il est vrai que dans un contexte de recrutement contraint, la sous-traitance permet à ces dernières d'assurer jusqu'à 50 % de leur obligation d'emploi.

**Défi économique et social.** Ce virage économique, l'APF (Association des Paralysés de France) l'a entamé en 2009 avec la création de la marque « APF Entreprises » fédérant une cinquantaine d'entreprises adaptées et d'Esat (Établissements et services d'aide par le travail). « *Nos établissements étaient dangereusement déficitaires*, rapporte Emmanuel Lordet, directeur du département. *Nous avons engagé une véritable stratégie offensive au plan commercial et réorganisé notre réseau en filières pour mutualiser nos savoir-faire, construire une nouvelle offre, investir sur la formation et les outils.* » Forte de son réseau national et de près de 3 000 tra-

vailleurs handicapés, APF Entreprises s'est ainsi installée sur les marchés de la blanchisserie industrielle, de la gestion électronique des documents, de la signalétique... Elle a également développé des prestations totalement inédites avec de grands comptes : le projet NPAI (N'habite plus à l'adresse indiquée) porte par exemple sur la recherche des destinataires de quelque 1,2 millions de courriers et factures « perdus », adressés par GDF Suez à ses clients, la mise à jour des bases de données et le recouvrement de créances ; pour Air France, APF Entreprises a créé des lignes de reconditionnement des 13 millions de casques audio embarqués chaque année dans les avions de la compagnie. « *Nous ne pouvons plus nous cacher derrière l'obligation d'emploi*, résume Emmanuel Lordet. *Nous devons apporter une vraie valeur ajoutée, inventer, être compétitifs, sans pour autant perdre de vue notre objectif : créer des emplois nouveaux (300 depuis 2009) et sécuriser les parcours professionnels via la formation qui représente 3 % de notre masse salariale.* » ●

## Livre Blanc de l'Unapei

### Un manifeste pour l'innovation

**Un hôtel-restaurant deux étoiles à Nice, une filière industrielle autour de la ouate de cellulose dans le Finistère, des ateliers intégrés aux process de production PSA dans le Doubs... Les 700 Esat et entreprises adaptées du mouvement Unapei, principale fédération de défense des droits des personnes handicapées mentales, ne sont pas en reste en matière d'innovation. Dans un Livre Blanc présenté fin 2011, l'association interpelle les politiques, les entreprises et les acteurs du médico-social sur les nouveaux enjeux du secteur. Ce manifeste réaffirme l'ancrage des Esat et EA dans l'économie sociale et solidaire tout en soulignant l'opportunité d'explorer de nouvelles niches d'activités dans un contexte très concurrentiel, également marqué par le désengagement financier de l'État. On peut se procurer le Livre Blanc de l'Unapei via le site [www.unapei.org](http://www.unapei.org).**