



Livre blanc

Issu du forum ouvert sur le maintien dans l'emploi des
personnes handicapées
« Recruté, et après... ? »

Sommaire

Préambule	3
Edito de Marie-Anne Montchamp, Présidente d'Entreprises et handicap :	4
Edito de Robert Ophèle, Sous-Gouverneur de la Banque de France :	5
Edito de Jean-Paul Bailly, Président du groupe La Poste	6
Recruté, et après ?... ..	7
LA NÉGOCIATION SOCIALE	9
L'ACCESSIBILITÉ À L'EMPLOI.....	12
L'ORGANISATION DU TRAVAIL : la compensation collective	14
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	17
LA FORMATION	19
LE MANAGEMENT RESPONSABLE	22
LA PLACE DU SOIN DANS LA VIE AU TRAVAIL.....	24
Annexes : Les priorités	26
ANNEXES : les rapports.....	28
Ils ont participé	71

Préambule

Le Livre blanc d'Entreprises et handicap est le produit du Forum ouvert que l'Agence a organisé le 14 Janvier dernier au CESE sur le maintien dans l'emploi des salariés handicapés intitulé :

Recruté, et après ?...

Deux cents participants sont entrés dans la démarche participative que l'Agence a retenue pour cet événement en exprimant leurs interpellations sur le maintien dans l'emploi : qu'ils soient associations, organisations syndicales, entreprises ou institutionnels de l'emploi, les contributions issues des 34 ateliers ont permis de réunir un corpus de propositions issues des ateliers thématiques que les participants ont eux-mêmes choisis.

Si l'Agence Entreprises et handicap a fait le choix d'une démarche participative telle que le Forum ouvert, une technique de débat innovante, c'est pour rompre avec le parallélisme habituel des interventions sur la question de l'emploi des personnes handicapées. Ainsi, ce sont les participants qui construisent l'ordre du jour et mettent sur la table les sujets d'un atelier qu'ils animent par la suite, avant d'en restituer les points importants devant tous les participants.

Depuis les lois de 1987 et de 2005, nombreuses sont les contributions éminentes qui toutes partagent le constat que les évolutions des pratiques des entreprises sont lentes malgré leur volontarisme.

Oser dire pour oser faire a été notre postulat. Le Forum ouvert a ajouté à cet engagement deux dimensions :

- Le dialogue social
- Le renouvellement des points de vue croisés.

Ainsi le Livre Blanc, *Recruté & après* s'est construit en 3 étapes :

- l'exploitation du Corpus constitué lors du Forum.
- l'émergence des propositions.
- la validation par les parties prenantes réunies en Comité du Livre Blanc.

Bonne lecture !

Edito de Marie-Anne Montchamp, Présidente d'Entreprises et handicap :

Je tiens à remercier très sincèrement nos entreprises partenaires, qui soutiennent Entreprises et handicap depuis huit ans et s'engagent à nos côtés pour faire avancer sans tabou l'emploi des personnes handicapées.

Mes remerciements vont également à Jean-Paul Delevoye, Président du Conseil économique, social et environnemental qui nous a accueillis dans ce lieu emblématique du débat républicain et qui a tenu à participer à nos travaux. Je remercie également Dominique Baudis, Défenseur des droits, et Maryvonne Lyazid, qui s'est jointe à nous pour témoigner du nombre considérable de saisines de salariés handicapés qui au fond, dans leurs démarches, réclament une vie harmonieuse au travail.

Je n'oublie pas les nombreux participants, associations, organisations syndicales, entreprises et institutionnels. Ils ont accepté de jouer le jeu de notre forum ouvert, cette technique de débat si particulière et exigeante, qui permet à tous de faire émerger des sujets inédits et de les traiter en profondeur. C'est grâce à eux que l'on peut faire progresser notre compréhension collective de sujets complexes et dégager de nouvelles pistes pour l'action, telles que l'accessibilité à l'emploi, les nouveaux enjeux de la négociation sociale ou le management responsable, dont l'agence ne manquera pas de se saisir dans les mois à venir.

Ce livre blanc porte l'ambition collective de témoigner de la vie au travail des salariés handicapés ou de ces salariés qui peuvent rencontrer le handicap ou la maladie au cours de leur carrière. Délibérément, nous avons fait le choix de révéler des vérités du quotidien, de l'intime. Pour ces salariés, plus encore que pour les salariés ordinaires, la vie personnelle et la vie au travail s'entrecroisent : accessibilité, continuité du soin, expression différenciée de la compétence, relations dans le collectif de travail.

Ce corpus de témoignages et de réflexions a vocation à être remis au gouvernement pour éclairer la puissance publique mais aussi pour l'interpeller sur l'intérêt de nouvelles approches et de nouvelles pratiques. Nous sommes convaincus que ces propositions sont transférables et peuvent conduire à un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines afin de proposer un nouveau regard sur l'emploi.



Edito de Robert Ophèle, Sous-Gouverneur de la Banque de France :

Depuis la loi de 2005, de nombreuses entreprises se sont mobilisées pour développer le recrutement des personnes en situation de handicap. Ces nouveaux salariés ont ainsi pu accéder au monde du travail et participer à la vie sociale, tandis que le « taux d'emploi » si emblématique des entreprises s'est amélioré.

Cette situation correspond certes à un important progrès pour toute notre société, mais la réflexion sur l'intégration des collègues handicapés ne peut s'arrêter à l'instant de leur recrutement, qui n'est que la première étape de leur vie professionnelle. Toute entreprise socialement responsable doit envisager leur avenir, leur déroulement de carrière, via l'accès à la formation, à la promotion interne et aux responsabilités que ces femmes ou ces hommes méritent. A mesure qu'un travailleur handicapé prend de l'âge, son handicap évolue, l'entreprise change, aussi les managers et les responsables RH doivent-ils régulièrement prendre en compte l'évolution de ses capacités à tenir son poste et à démontrer les performances attendues.

Face à cet enjeu important, nous sommes très attentifs, à la Banque de France, à ce que nos agents en situation de handicap aient, tout au long d'une vie professionnelle qui a tendance à s'allonger, une réelle carrière.

J'ai ainsi en tête le cas d'une collègue déficiente intellectuelle, qui a d'abord été accueillie au sein de l'Esat Banque de France ; le suivi dont elle a bénéficié et les formations qu'elle a reçues lui ont permis d'être intégrée au sein du personnel titulaire de la Banque, en qualité d'agent de service au Cabinet de l'une de nos Directions générales. Elle a fait partie d'une équipe en charge de la distribution du courrier et d'autres tâches logistiques. La Mission Handicap de la Banque et son unité ont anticipé la diminution inéluctable de certains de ses travaux et entrepris d'élargir son périmètre d'activités, lui proposant de faire évoluer son poste. Elle a suivi des formations d'hôtesse d'accueil délivrées par un organisme spécialisé dans le handicap mental et désormais elle accueille et dirige les personnalités reçues par le Directeur général, en leur proposant éventuellement une boisson. Sa formation a été complétée par quelques rudiments d'anglais « do you want a cup of tea ? » et elle s'en montre très fière. Elle reste régulièrement suivie par une formatrice spécialisée mais il est clair qu'elle a énormément progressé grâce à son insertion dans notre milieu professionnel.

Au-delà de ce succès qui nous tient à cœur, je suis persuadé de manière générale que le maintien dans l'emploi des personnes handicapées est un vrai défi contemporain : alors que notre Mission Handicap était il y a peu rattachée à la Direction des Relations Sociales de notre Direction Générale des Ressources Humaines, elle est maintenant intégrée à la Direction du Recrutement et des Carrières : ce sont les mêmes équipes RH qui suivent les embauches, les adaptations de postes, les besoins d'accompagnement, les promotions et les mobilités, avec beaucoup d'autres acteurs (médecins, managers, tuteurs), attentifs à chaque situation individuelle, dans la durée, et au bénéfice du collectif de travail, dont nos collègues handicapés font entièrement partie.

Edito de Jean-Paul Bailly, Président du groupe La Poste

Les propositions contenues dans le Livre Blanc visent à établir un environnement favorable à la réussite des personnes en situation de handicap et, plus globalement, à répondre aux attentes des employés en matière de qualité de vie au travail.

Je souhaite m'appuyer sur deux accords récemment signés par La Poste (*un accord national en faveur des personnes en situation de handicap du 8 mars 2012 et un tout récent accord Qualité de vie au travail*) pour affirmer ma conviction selon laquelle chacune de ces propositions peut être mise en place concrètement.

Mettre les emplois en accessibilité par l'accessibilité de l'organisation du travail pour s'adapter aux possibilités de chacun. Au-delà de l'aménagement de ses postes et leur environnement pour compenser le handicap, La Poste déploie désormais tout l'éventail des aménagements possibles : horaires aménagés, recours au temps partiel, télétravail ;

Mettre en place une organisation plus attentive au bien-être de tous et identifier les sujets communs aux travailleurs handicapés et à leurs collègues. L'aménagement du travail est particulièrement utile aux personnes en situation de handicap, mais tous les employés recherchent désormais un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle : la recherche de souplesse dans les organisations constitue donc un thème prioritaire de l'accord sur la qualité de vie au travail à La Poste ;

Promouvoir le management responsable car les managers sont les acteurs de l'inclusion et du maintien dans l'emploi. La Poste organise la formation de tous les nouveaux managers à leur rôle RH et à la qualité de vie au travail. La qualité de vie au travail est un critère spécifique pris en compte lors de la fixation des objectifs annuelles et pèse pour 30% dans l'attribution de la part variable de rémunération.

Ouvrir de nouvelles étapes de la négociation sociale interprofessionnelle, de branche et d'entreprise, sur des accords généralistes ou sur le Handicap évoquant à la fois l'amélioration des conditions de travail pour tous et la prévention des situations de pénibilité pour les salariés. : Cette démarche est entamée dans notre groupe.

Penser l'entreprise comme territoire de santé afin de prévenir la désinsertion professionnelle en proposant des conditions pour concilier travail et soins. La Poste vient de déployer un réseau national de « référents Handicap » chargés de faire connaître les engagements pris et d'accompagner la mise en œuvre des nouvelles aides retenues dans notre accord . Cette démarche est indispensable dans une entreprise telle que La Poste en raison de sa taille. Assurer l'accès des personnes handicapées à leurs droits est indispensable ; celles -ci méconnaissent ou sont réticentes vis à vis des possibilités qui leur sont proposées.

Recruté, et après ?...

L'essentiel

Recruté, et après ?... Hors des sentiers battus, refusant les stéréotypes qui s'expriment encore trop souvent sur le handicap, les participants au Forum ouvert sur le maintien dans l'emploi par Entreprises et handicap, ont accepté d'aller loin dans la réflexion, dans la précision des idées et des situations qui entourent la vaste question de l'emploi des personnes handicapées.

Aujourd'hui, le droit social français paraît encore trop « binaire » pour prendre en compte les aspects parfois complexes des situations de handicap au travail : on est malade ou on est guéri, on est reconnu travailleur handicapé par une RQTH ou non, on est apte à travailler ou on ne l'est pas. Ce sont ces postulats qui sont « dynamités » par les travaux des participants au Forum ouvert, ceux qui vivent le handicap au travail, ceux qui expérimentent les outils les plus innovants pour construire des conditions permettant l'emploi de tous.

Notre point de départ :

Tout ce qui peut améliorer les conditions de travail d'une personne handicapée peut améliorer les conditions de travail de tout salarié *ordinaire* ou qui se trouve un jour frappé par un handicap ou une maladie au cours de sa vie et de sa carrière.

Ce sont les comptes rendus des 34 ateliers (en annexes de ce Livre blanc) qui nous ont conduits à proposer 6 grands axes d'interpellation suggérant 6 voies de progrès :

- ➔ Au delà des postes de travail et des locaux, il faut **rendre les emplois eux-mêmes accessibles**. C'est l'accessibilité de l'organisation du travail qui est le plus souvent cruciale pour le maintien dans l'emploi. Elle détermine la capacité du salarié à exprimer *durablement* sa compétence.
- ➔ Il faut promouvoir **une nouvelle génération d'accords handicap** en ouvrant de nouvelles étapes pour la négociation sociale afin d'affirmer **le droit des salariés handicapés à une vie professionnelle harmonieuse**.
- ➔ L'emploi des personnes handicapées doit désormais s'inscrire dans **le droit commun** ce qui suppose de repenser, chaque fois que nécessaire, **l'organisation du travail** :
 - en accordant le même traitement aux sujets communs aux salariés handicapés et aux salariés « ordinaires », (temps de travail, télétravail, absences, frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle)
 - en opérant un réel changement de paradigme : la prise en compte des salariés handicapés dans l'unité de travail conduit à faire le choix d'une

organisation bienveillante et attentive pour tous là où, traditionnellement, c'est l'entreprise (son organisation, sa culture, sa hiérarchie) qui impose ses choix organisationnels aux salariés.

- ➔ L'accès à la formation professionnelle des salariés handicapés doit être développé et renforcé par **la sécurisation des parcours de formation**. C'est une condition absolue de l'expression de leurs compétences. Pour eux, encore moins que pour les salariés *ordinaires*, on ne peut se permettre des « formations alibi », ou des formations « impasses », ces dispositifs que l'on affiche volontiers mais qui se révèlent inutiles, inappropriés et au fond désespérants.
- ➔ Parce que les responsables hiérarchiques sont les acteurs directs de l'inclusion et du maintien dans l'emploi des collaborateurs, il faut promouvoir **un management responsable**.
- ➔ Pensons **l'entreprise comme territoire de santé** dans le territoire de santé pour prévenir la désinsertion professionnelle, en conciliant travail et soins, de la prévention à l'accompagnement.

Chacun de ces axes est développé dans les fiches qui suivent, donnant ainsi de nouvelles perspectives à :

- *la négociation sociale*
- *l'accessibilité à l'emploi*
- *l'organisation du travail*
- *la gestion des ressources humaines*
- *la formation*
- *le management*
- *le soin au travail.*



LA NÉGOCIATION SOCIALE

Zoom

En droit social français, « on est malade ou on est guéri ». Cette spécificité méconnaît la maladie chronique et le caractère évolutif du handicap. Ainsi, la négociation sociale ne traite de l'emploi des personnes handicapées que dans le cadre d'accords spécifiques dits « accords handicap ».

Les lois de 87 et de 2005 renforçant l'obligation d'emploi orientent prioritairement l'entreprise vers un effort de recrutement ce qui conduit à placer au second plan la gestion de la carrière de la personne handicapée.

Les décrets d'application de la loi de 2005 sur l'accessibilité des lieux de travail ne sont toujours pas parus.

Périmètre

Nos compatriotes handicapés ont le droit à une vie professionnelle harmonieuse au même titre que les salariés ordinaires. Pour eux, sans doute plus que pour les salariés *ordinaires*, méconnaître l'ensemble des dimensions du travail peut se révéler fragilisant.

C'est le cas notamment dans les étapes ordinaires qui rythment la vie au travail pour tous :

- Recrutement
- Formation
- Mobilité hiérarchique et fonctionnelle
- Fin de carrière
- Préparation à la retraite
- Licenciement
- Retour à l'emploi

La vie au travail engage des réalités plus larges, transport, circulations dans l'entreprise, relations inter personnelles, conciliation de la vie privée et professionnelle, soin, hébergement lors des temps de formation et de mobilité...

P roposition

Renouveler la négociation sociale pour l'emploi des personnes handicapées

En amont de la négociation :

pour un nouveau partenariat social :

- renforcer le lien entre les organisations syndicales et les associations
- proposer un nouveau cadre à la négociation collective
- négociation spécifique.

- *pour une approche de droit commun, une étude sur les sujets communs:*
 - temps de travail : temps partiels, temps choisis
 - évaluation des postes de travail
 - adaptation à l'emploi
 - vie privée / vie professionnelle
 - accessibilité dans l'emploi
 - évaluation des objectifs et des résultats.

- *par une veille des saisines du Défenseur des Droits dans le domaine des discriminations dans l'emploi des salariés handicapés :*
 - analyse et évolution des saisines

Renouveler le cadre de la négociation :

- *Négociation sur l'emploi*
 - Prévenir la désinsertion professionnelle
 - Intégrer dans les accords GPEC un cadre obligatoire minimal concernant le handicap et les inaptitudes
 - Sécuriser les transitions professionnelles pour limiter les conséquences de la sortie de l'emploi et réduire l'impact d'éloignement de l'emploi.
 - Prévoir des dispositions spécifiques d'accessibilité dans les PSE
 - Coordonner les réseaux d'acteurs sur les territoires
 - Soutenir par des actions et dispositifs appropriés et accessibles le reclassement et la reconversion des personnes handicapées ou en inaptitude lors des licenciements pour inaptitude
 - Promouvoir les observatoires des carrières des salariés handicapés (formation, rémunération, parcours)

- *Négociation sur l'emploi des personnes handicapées : pour une nouvelle génération d'accords handicap*
 - accords de branche
 - accords d'entreprise
 - ✓ sur l'accessibilité dans l'emploi
 - ✓ sur la formation professionnelle
 - ✓ sur la mise en œuvre d'un observatoire des carrières et des rémunérations
 - ✓ sur la conciliation vie privée / vie professionnelle
 - ✓ sur la continuité du soin au travail



L'ACCESSIBILITÉ À L'EMPLOI

Zoom

L'accessibilité à l'emploi renvoie à la capacité de faire durablement son métier au sein d'un collectif de travail.

L'accessibilité des emplois est donc une responsabilité de l'entreprise et suggère la mise en cohérence de mesures de compensation individuelle et collective.

La responsabilité de la mise en œuvre de la compensation individuelle incombe aux organismes paritaires (financement) ; elle est liée le plus souvent à l'obtention de la RQTH (obtention d'aides). On distinguera la compensation individuelle (dispositifs, aides techniques, humaines, animal) et l'aménagement du poste de travail qui relève de l'accessibilité du *poste*. Ces mesures sont nécessaires mais non suffisantes.

La responsabilité de la compensation collective incombe quant à elle à l'employeur dont c'est la responsabilité. Il lui appartient en effet de mettre en place les conditions d'exercice performant et durable de l'*emploi* : adaptation à la tenue du poste, formation, relations hiérarchiques et fonctionnelles, conditions générales de travail, accès à la communication interne.

Périmètre

L'accessibilité au poste se réduit à l'accès au lieu de travail et à l'aménagement des outils de travail, une acception qui a ses limites :

- Les démarches pour l'aménagement d'un poste de travail comportent des lourdeurs liées aux délais d'obtention des décisions administratives (RQTH), des financements, à la complexité de la mobilisation des organismes multiples et aux délais d'aménagement eux-mêmes...
- L'aménagement du poste de travail est rarement considéré comme un acte de gestion des ressources humaines et reste considéré trop souvent comme une action spécifique non corrélée *a priori* à des choix organisationnels d'ensemble.
- L'accessibilité au poste ne permet pas de prendre en compte la question plus vaste

de l'accessibilité à l'emploi du salarié handicapé. C'est sans doute ce qui explique l'inefficacité relative des mesures de strict aménagement du poste, perçues comme onéreuses.

- On note que les mesures de *compensation individuelle* mises en œuvre *a posteriori* ne favorisent pas la prévention des difficultés liées à la survenue du handicap dans l'emploi.
- L'absence de politique de maintien en emploi a un impact économique et un coût que l'on peut considérer comme non négligeable.

Proposition

Savoir

- Lancer une étude nationale sur l'impact économique de l'absence de politique de maintien dans l'emploi afin de sensibiliser les entreprises aux risques.

Mettre en œuvre un principe d'accessibilité de droit commun

- Compléter les plans de mise en accessibilité par un volet traitant de la compensation collective : elle est à comprendre comme un investissement de l'employeur utile et nécessaire à la performance de son activité. C'est en ce sens qu'elle a vocation à devenir le droit commun

Prévenir les ruptures, les échecs et la désinsertion dans l'emploi

- Initier des pactes territoriaux pour l'emploi ou le maintien dans l'emploi qui recherchent les emplois accessibles par bassins d'emploi afin de prévenir la désinsertion professionnelle.



L'ORGANISATION DU TRAVAIL : la compensation collective

Zoom

Selon une vision traditionnelle, c'est l'entreprise qui conçoit et impose le fonctionnement et l'organisation du travail, (organigramme, description des postes, système d'information, procédures, mode de commandement, objectifs, règlement intérieur...). Cet ensemble complété des usages non-dits, du climat social et des modes de relations informels notamment, est évoqué sous le nom de *culture d'entreprise*. Le salarié se voit explicitement demandé de s'adapter à cet environnement de travail.

Les salariés handicapés posent à l'employeur des questions inédites qui peuvent modifier les modes de fonctionnement habituels. C'est une difficulté réelle pour l'entreprise, car alors c'est à elle de s'adapter à la situation particulière de ces salariés.

Cette nécessité d'adaptation de l'entreprise à ses salariés handicapés suggère de repenser l'organisation du travail de façon générale dans le but d'en faire bénéficier à tous. En renforçant l'accessibilité générale des emplois.

Ne pas questionner l'organisation du travail fait courir un risque d'exclusion du salarié handicapé et plus généralement un risque d'échec pour l'équipe ou le service.

Périmètre

- Le responsable hiérarchique, la mission handicap, le médecin du travail, la fonction RH ... n'analysent pas de la même manière l'incidence du handicap sur l'organisation du travail.
- Pour le collectif de travail comme pour le responsable hiérarchique, le risque d'échec et la crainte qu'il emporte constitue un frein important à l'embauche et au maintien dans l'emploi d'un salarié handicapé.

- Mais paradoxalement, on néglige souvent d'envisager et de prévenir les risques liés aux réorganisations, aux réformes de structure ou à certaines évolutions de métier sur les salariés handicapés dont l'accessibilité de l'emploi se trouvera modifiée.
- La stabilité des organisations en revanche facilite le maintien dans l'emploi des salariés handicapés dans la mesure où elle ne devient pas un frein à leur évolution.

Proposition

L'intégration du handicap relève d'une stratégie globale

- Accueillir le potentiel de développement du salarié handicapé
- Rendre lisible l'apport singulier de chaque travailleur
- Faire le choix d'une démarche d'ensemble plutôt qu'individualisée

Sécuriser les parcours de formation des salariés handicapés :

- partir du poste de travail offert
- développer la formation en alternance
- renforcer la démarche amont / aval pour sécuriser les parcours de formation
- Prévenir lors du recrutement les écarts entre les compétences du salarié handicapé et les compétences demandées dans le poste (comme par exemple l'acceptation du temps et des rythmes).

Repenser l'organisation du travail comme une compensation collective du handicap :

- mettre en question la définition des postes, trop normative, et promouvoir la définition des emplois pour favoriser l'expression de la compétence
- mettre en question le temps de travail en fonction de la notion de *temps utile* plutôt que celle de temps contractuel
- resituer le salarié handicapé au centre du process et non le contraire :
 - s'appuyer sur ses compétences utiles
 - identifier ses besoins en compétences spécifiques
 - inclure les besoins de compensation ou leur réactualisation dans les entretiens annuels

Accompagner les salariés dans leur reprise d'activité :

- redéfinition du poste de travail
- analyse des conséquences sur l'organisation générale du travail
- analyse des impacts sur les temps et rythmes de travail

Améliorer et sécuriser l'utilisation de l'informatique pour les salariés fragilisés

- atout et risque / protection et isolement
- facilitation et expertise / mise en échec : décrochage

Le management responsable :

- Sensibiliser les responsables hiérarchiques à leur rôle pour le maintien dans l'emploi des salariés handicapés ou fragilisés par la maladie afin de prévenir les désinsertions professionnelles
- Former les responsables hiérarchiques à l'utilisation d'autres outils de management (écoute, bienveillance...)
- Accompagner les responsables hiérarchiques dans l'évolution de carrière des personnes handicapées et prise en compte du handicap dans l'évaluation individuelle
- Accompagner les responsables hiérarchiques dans la définition de stratégies de compensation collective en lien avec la DRH, la Mission Handicap, la médecine du travail...

Les acteurs du maintien dans l'emploi :

- Le salarié concerné : Il doit être acteur et non *objet* de son maintien dans l'emploi
- La direction : décisionnaire principal, elle définit la politique de maintien dans l'emploi de l'entreprise. Elle est le garant de sa mise en œuvre
- La DRH et la Mission handicap / le référent Handicap sont responsables dans la durée de la politique de maintien dans l'emploi ; elles assurent la coordination des actions transversales de maintien
- Le N+1 : par délégation de la direction, il est responsable de la mise en œuvre de la politique de maintien dans l'emploi dans son unité de travail.
- Les IRP/CHSCT sont associés à la définition et à l'évaluation de la politique de maintien dans l'emploi.
- Le médecin du travail est un acteur essentiel, dont le rôle englobe le suivi du processus de maintien dans l'emploi dans la durée et en lien avec les extérieurs
- Le collectif de travail facilite et appuie la démarche de maintien dans l'emploi, (accueil du salarié recruté, retour et vie au travail)
- Des acteurs extérieurs tels que
 - la collectivité territoriale (accessibilité, transport...)
 - partenaires associatifs
 - soignants
 - famille...

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Zoom

Le handicap est confiné à la périphérie de la fonction RH !

C'est sur cette assertion provocante que l'on peut sans doute esquisser un constat des pratiques...

Il existe un véritable décalage entre le temps du recrutement qu'assure la fonction RH et le temps long et diffus de l'évolution professionnelle qui lui échappe.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le soutien à un management adapté et responsable, le suivi des rémunérations, l'accessibilité du plan de formation, la sécurisation des parcours internes sont autant de processus-clés pour une politique active de maintien dans l'emploi des salariés handicapés ou fragilisés par la maladie.

L'emploi des salariés handicapés est perçu comme une charge alors que c'est souvent le salarié lui-même qui assure la compensation de son handicap.

Périmètre

Pour le salarié handicapé, avec ou sans RQTH, il faut prendre en compte ses difficultés :

Reconnaitre sa situation particulière

- Autoriser et faciliter son suivi médical en lien avec son activité professionnelle
- Comprendre les raisons d'un éventuel absentéisme et les prendre en compte dans des propositions d'aménagement de ses temps et rythme de travail en lien avec sa hiérarchie.

Après la reconnaissance de qualité de travailleur handicapé, il faut **accompagner les étapes de son parcours** et les actes de gestion des RH qui les rendent possibles :

- pour préparer sa réintégration professionnelle :
 - préconiser, en lien avec le médecin du travail, un bilan et/ou une évaluation de ses compétences pour une adéquation satisfaisante avec son ancien poste ou avec des fonctions plus adaptées à sa situation nouvelle

- définir un projet de retour en emploi et d'évolution, par un plan de **formation accessible**.

Pour préserver son employabilité dans la durée :

- anticiper et accompagner l'évolution de ses compétences
 - dans l'entreprise,
 - sur un territoire,
 - dans un secteur d'activité,
 - dans un métier.

Proposition

Promouvoir le droit à une évolution de carrière pour les salariés handicapés ou fragilisés par la maladie

Mettre en place un observatoire des carrières spécifique aux personnes handicapées

Faire évoluer les pratiques de gestion des Ressources Humaines :

- Prendre en compte les situations de handicap dans l'évaluation individuelle
- Adapter les modalités de fixation des objectifs des travailleurs handicapés
- Expliciter les contraintes liées aux postes dans une perspective d'accessibilité à l'emploi
- Favoriser le choix de son affectation par le salarié

Accompagner le responsable hiérarchique lors des étapes professionnelles de la personne handicapée

Mettre en place les compensations dans l'emploi nécessaires à la tenue du poste et à l'atteinte des objectifs réalistes fixés au salarié.

Adapter les outils de gestion des RH pour tous

- Moderniser la GPEC et la cartographie des métiers en l'enrichissant des critères d'accessibilité à l'emploi
- Promouvoir un management responsable et bienveillant
- Prévenir les risques d'exclusion de dispositifs RH existants (viviers, hauts potentiels) lors de la survenue d'un handicap.

LA FORMATION

Zoom

Comment s'exerce pour les salariés handicapés le droit individuel à la formation professionnelle tout au long de la vie ?

Manifestement, la faiblesse de l'accès à la formation initiale ou continue reste l'une des caractéristiques du parcours professionnel des salariés handicapés.

De façon symétrique, les dispositifs de formation n'accordent qu'une place très faible à la sensibilisation ou à la connaissance des spécificités de l'emploi des salariés handicapés.

Ces données concourent à une méconnaissance des enjeux et des modalités de l'insertion professionnelles des personnes handicapées.

Périmètre

La formation pour l'emploi des personnes handicapées concerne :

- le collectif de travail
- les responsables hiérarchiques et fonctionnels
- les fonctions support qui doivent comprendre l'enjeu et les moyens de l'accueil, pour elles-mêmes comme pour les salariés
- les personnes handicapées elles-mêmes, dans leur parcours initial, d'intégration dans l'emploi comme dans leur parcours professionnel, mais aussi dans les étapes transitoires de leur vie professionnelle
- les acteurs économiques et sociaux du bassin d'emploi qui favorisent les évolutions professionnelles externes sur chaque bassin d'emploi

Tous les dispositifs de formation sont concernés par cette approche :

- formation initiale
- formation en alternance
- formation diplômante et qualifiante
- formation continue
- DIF

P roposition

Développer les dispositifs de formation-sensibilisation

- sur les formes de handicap encore mal connus :
 - autisme,
 - asperger,
 - dys,
 - psychique,
 - maladies rares
 - ...
 - sur l'emploi des personnes handicapées :
 - dans l'entreprise
 - dans l'unité de travail
 - sur l'accompagnement des salariés handicapés par les managers de proximité
 - anticiper l'accueil ou le retour du salarié handicapé
 - savoir que chaque handicap est différent
 - diriger la personne et non son handicap
- Proposer un accompagnement spécifique pour l'embauche en entreprise (contrat de droit commun) de personnes issue du secteur protégé (ESAT ou EA) dans l'esprit du dispositif PASSMO conçu par l'APAJH.
- sur les questions communes à l'emploi ou périphériques à l'emploi pour les Organisations Syndicales en lien avec les Associations :
 - transport,
 - logement,
 - reclassement...

Sécuriser les parcours de formation : « ***Place and train*** »

Plus que tout autre, le salarié handicapé doit se voir proposer des dispositifs de formation étroitement corrélés à l'emploi qu'il occupe ou vers lequel il s'oriente.

- Construire les référentiels de formation à partir des caractéristiques du poste de travail offert afin de prévenir les écarts de compétences.
- Articuler recrutement et formation afin de faciliter la prise de fonction, la reprise de fonction, l'adaptation des compétences du salarié handicapé.

- Prévenir les délais et l'inertie dans la mise en place du dispositif de formation pour faciliter le retour à l'emploi ou le reclassement
- Développer la formation en alternance.
- Adapter et généraliser le principe des 6 % de salariés handicapés aux CFA, aux centres de formation, à l'éducation nationale...
- Mettre en place une « démarche Qualité de la formation pour les salariés handicapés »
 - Éviter les ruptures dans le parcours de formation
 - Former les formateurs à la mise en accessibilité des dispositifs de formation
 - Améliorer l'information sur les organismes de formation et leur accessibilité
 - Prendre en compte l'articulation vie privée / formation
 - Organisation du déplacement
 - Place des aidants familiaux ou des accompagnants
 - Logements adaptés
 - Accompagnement médical de la personne

Intégrer le principe d'un plan de formation accessible dans les accords handicap.

LE MANAGEMENT RESPONSABLE

Zoom

La **stratégie** de l'entreprise :

- doit être explicite sur l'enjeu du maintien dans l'emploi.
- doit être constante : si les valeurs changent, les salariés handicapés sont mis en difficulté.

La **direction** doit afficher une volonté de soutien des managers directs dans leur action quotidienne en ce domaine.

La **confiance** entre les salariés, *ordinaires* et handicapés ou fragilisés par la maladie, est la première condition indispensable au maintien dans l'emploi : cette confiance doit se construire dans l'ensemble des actes de management et doit être prise en compte dans l'évaluation des responsables hiérarchiques.

De même, le développement d'un climat social favorable à la mise en œuvre et à la coordination des actions en faveur des salariés rencontrant des problèmes de santé, est la deuxième condition indispensable à l'efficacité de ces mesures : elle prévient les freins et les discriminations qui font obstacle au maintien durable dans l'emploi.

Périmètre

Les freins :

Il est difficile de sensibiliser et d'impliquer les managers sur l'emploi des personnes handicapées

Les préalables :

- une volonté politique forte de la direction est nécessaire
- la fonction RH doit être mobilisée et prête à accompagner le responsable hiérarchique

Vers un nouveau contrat de management général :

Courage, bienveillance, temps, anticipation, singularité

Proposition

Inscrire les objectifs de maintien dans l'emploi dans un cadre managérial « ordinaire » :

- gérer les singularités de son équipe
- prendre en compte de nouveaux outils de management
- développer de nouveaux savoir faire
- prévenir les risques de désinsertion professionnelle
- construire de nouveaux partenariats internes et externes.

Soutenir les managers dans leur mission d'accompagnement, d'adaptation de l'organisation du travail et de coordination pour le maintien dans l'emploi

- redéfinir leur responsabilité hiérarchique
- le rapport de confiance avec le collaborateur
- les aspects administratifs des reconversions professionnelles (10% à 20% des situations)
- anticiper et préparer l'arrivée ou le retour d'un collaborateur handicapé par la formation et la sensibilisation

Identifier les évolutions de l'organisation et les réponses individuelles

- le cadre d'emploi (horaires, temps de travail, télétravail, absences, rythmes de travail)
- ouvrir les règles d'organisation pour tous à la complexité des situations et des enjeux :
 - prise en compte du handicap
 - qualité de vie au travail
 - équilibre vie au travail et vie personnelle
 - allongement de la vie au travail
- prévenir le risque d'exclusion des dispositifs spécifiques de gestion des RH (formation, promotion, évolution fonctionnelle, hauts potentiels) lors de la survenue du handicap ou de la maladie.

Accorder une attention particulière aux salariés confrontés – directement ou indirectement - au handicap psychique

- altération de l'attention
- situations d'angoisse
- absentéisme

LA PLACE DU SOIN DANS LA VIE AU TRAVAIL

Zoom

Le travail est une dimension cruciale de l'inclusion des personnes handicapées. Cependant, alors même qu'elles sont en capacité de travailler, elles peuvent en être empêchées car les soins dont elles ont besoin ne trouvent pas d'articulation avec la vie au travail. Des facilités doivent être pensées pour que cette articulation entre le travail et le soin soit possible. L'entreprise doit intégrer ce risque de désinsertion professionnelle et réfléchir à sa prévention.

Si l'on considère l'entreprise comme un territoire de santé, on doit pouvoir mieux faire cohabiter travail et soins pendant une longue période.

Périmètre

Dans le cas d'un handicap qui évolue ou de la maladie qui survient, comment faire coïncider les périodes de soin, le suivi médical et le travail quotidien ?

Il faut faire rentrer la prévention dans l'entreprise.

En somme, il faut établir une stratégie de soin, qui inclut les périodes de soin, d'absences du bureau, avec une coordination entre médecin traitant et médecin du travail, le manager, la mission handicap, le collectif de travail. Ainsi, on pourrait imaginer que l'entreprise propose des actions d'accompagnement des salariés durant les temps de soin ou de repos, et éviter ainsi un décrochage ou une désinsertion professionnelle.

Il est possible aujourd'hui, dans certaines organisations, d'envisager le télétravail comme une manière de conserver sa place dans l'équipe, le suivi de ses projets, etc...

P roposition

Il faut établir une stratégie de soins au travail :

- Etablir la fréquence des soins peut permettre d'évaluer son impact sur le travail de l'équipe et du salarié handicapé
- C'est le médecin du travail en premier lieu qui doit en être le dépositaire
- Il faut trouver une articulation entre la médecine du travail et la médecine de ville.

Il faut prévenir la désinsertion professionnelle :

- Mettre en place une dérogation pour réguler et rétribuer sur un temps plein afin d'éviter que la personne ne cesse son travail
- Prendre en compte la « lourdeur » du handicap et son caractère évolutif
- Le collectif de travail doit pouvoir être informé de cette « lourdeur »
- Dans la fonction publique, on peut être en arrêt longtemps et être rémunéré, mais sans avoir le droit de travailler. Il est donc très difficile pour la personne concernée de reprendre le travail qui a beaucoup changé, d'être de nouveau intégré dans le collectif.

Ainsi, on pourrait imaginer que l'entreprise propose des actions d'accompagnement des salariés durant les temps de soin ou de repos, et éviter ainsi un décrochage ou une désinsertion professionnelle.

Il est possible aujourd'hui, dans certaines organisations, d'envisager le télétravail comme une manière de conserver sa place dans l'équipe, le suivi de ses projets, etc...

Il faut envisager un accord social sur le vieillissement : cette question du vieillissement va concerner ces salariés, encore plus que les autres, car elle s'ajoute au handicap.

La dimension du territoire doit être prise en compte et les ARS (agences régionales de santé) doivent être impliquées dans la coordination des acteurs du maintien dans l'emploi.

Annexes : Les priorités

- Définir un cadre légal pour le job coaching et création de formations professionnelles au job-coaching.
- Revoir la vision du management en entreprise : améliorer l'accompagnement humain, le vivre ensemble riche de nos différences, donner de la souplesse aux process des entreprises pour permettre aux managers de mieux prendre en compte les besoins de leurs collaborateurs (personnes handicapées, seniors, besoin familiaux...)
- Le droit commun pour l'emploi des personnes handicapées
- Libérer la parole utile du travailleur handicapé
- Prise en compte de la personne en situation de handicap de manière globale (compétence, motivation, projet pro...)
- Travailler en interdisciplinarité, une complémentarité essentielle sur le sujet du handicap
- Maintien des compétences, anticipations des besoins d'entreprises
- Informer communiquer, une plateforme d'informations accessible par tous
- Décloisonner les compétences entre le médical/l'entreprise/la formation/les syndicats et travailler plus en synergie
- Former les (futurs) dirigeants au handicap
- Rendre plus professionnels les décideurs
- Simplification du vocabulaire, harmonisation des structures d'aide à l'emploi
- Organisme référent qui soit l'interlocuteur des entreprises et des personnes handicapées
- Pousser les formations en alternance
- Intégrer le handicap dans l'éducation dès la plus jeune enfance (valoriser la différence)
- Parcours de formation d'une personne « normale » dans un milieu marginalisé
- Parcours individualisé en tant que personne différente et non en tant que travailleur handicapé
- Egalité dans les parcours, formation initiales emploi
- Mieux faire connaître le syndrome d'asperger pour un meilleur accompagnement en entreprise
- Une information diversifiée auprès des personnes handicapées sur ce qui est mis à leur disposition
- Aider les PME financièrement pour l'accueil des personnes handicapées
- Donner l'information sur l'inclusion des personnes handicapées aux PME
- Informer et faire accepter les différences dans les entreprises
- L'employeur doit tout mettre en œuvre pour viser au maintien dans l'emploi de la personne recrutée : accompagnement et suivi personnalisé et individualisé pour venir à un suivi individuel du collectif de travail
- Formation permanente pour une évolution au sein de l'entreprise et de la société civile
- Meilleur accès à la formation
- La formation des médecins du travail au handicap

- La priorité est de mettre tout en œuvre pour que les difficultés de santé au travail puissent être prises en compte le plus tôt possible afin de favoriser une réelle recherche de solutions
- Alléger les processus de gestion des aménagements en simplifiant les règlements et en regroupant les entités correspondantes
- Transporter la personne handicapée au travail
- Intégration sans discriminer/méthodes/changements
- Intégrer le handicap dans la stratégie globale de l'entreprise
- Eclairer les dispositifs par lesquels se mettent en lien stratégie d'entreprise et politiques handicap
- Recruter une personne handicapée pour rechercher une valeur ajoutée
- Les valeurs intégrées dans la culture d'entreprise
- Développer la transversalité dans la recherche sur le domaine
- Accès à l'information auprès des travailleurs handicapés
- L'inclusion sociale des jeunes handicapés dès le plus jeune âge
- Formation du collectif de travail

Les points clés :

- La formation : pour les managers, médecins du travail, les étudiants, les employeurs, collectif de travail...
- La sensibilisation
- Intégration
- Dialogue
- Evaluation
- Accompagnement et suivi
- Simplification des démarches (Sameth, MDP, Agefiph...)

ANNEXES : les rapports

Liste des Rapports de discussion

	Sujet du rapport	Initiatrice-Initiateur
1	Y a-t-il égalité des parcours ?	Martine Pourradier
2	A quoi sert la RQTH ?	Gwenaël Berhelemé
3	Travailler et se soigner	Patrick Guilloteau
4	Maintien dans l'emploi et DYS	Olivier Burger
5	Synergies entre secteur handicap et ordinaire	Jean-Louis Garcia
6	Légitimité de l'aménagement de poste	Claire Le Roy-Hatala
7	Intégrer par les process en amont de l'inclusion, des travailleurs handicapés	François-Noël Tissot
8	Compensation collective, compensation individuelle	Marie-Anne Montchamp
9	La place des personnes handicapées psychiques	Françoise Duhem
10	Rôle et coordination des acteurs de l'entreprise dans le ME	Audrey Relandeau
11	Quel accompagnement pour les personnes handicapées licenciées	Serge Voiry
12	Comment communiquer sur les outils du maintien dans l'emploi	Marie Gleizes
13	Éviter un licenciement pour inaptitude	Arnaud De Broca
14	Compensation psychique et soutien en entreprise	Alain Seguy
15	Comment obtenir un suivi statistique sans se voir opposer une discrimination	Thierry Gayot
16	Recruter des jeunes et des adultes à travers l'alternance	Nabahate Idjedaini, Alain Villette
17	Comment impliquer les managers	Damien Nancy
18	Le travailleur handicapé au travail : en difficulté, il dit quoi ? à qui ?	Françoise Odier

19	Formation, structures d'accueil, aidants familiaux et vie familiale	Marie Laignel
20	Évolution de carrière	Murielle Vandecappelle-Siclis
21	Bassin d'emploi : une réponse au maintien dans l'emploi?	Maryse Aïo
22	Comment réfléchir ensemble	Michel Walosik
23	Comment accompagner en entreprise les reconversions professionnelles après la survenue du handicap	Isabelle Prieto
24	Impacts économiques d'une absence de politique de maintien dans l'emploi	Didier Golczyk
25	Silence et dialogue autour du handicap	Yannick Drouard
26	Process de management et réponses individuelles	Roselyne Duchesne
27	Manque d'information sur la compensation du handicap pour le salarié et l'employeur	M. Sitruk
28	Comment favoriser l'égalité des chances pendant le parcours de formation initiale des jeunes handicapés?	Nadia Nefzaoui
29	La distanciation intégrante : pour une insertion réussie des personnes en situation de handicap	Claire Merlin
30	Quand le maintien dans l'emploi ne fonctionne pas, quelle solution pour une sécurisation des parcours?	Véronique Bustreel
31	Le job coaching en France	Manuèle Masset
32	Hauts potentiels et travailleurs handicapés : comment changer le regard?	Charles-Henri Besseyre des Horts
33	Comment améliorer le savoir-être des travailleurs handicapés?	Jacques Bédhet
34	Savoir être du manager direct	Jacques Bédhet

N° : 1

Sujet – Y a-t-il égalité des parcours ?

Initiateur – Initiatrice : Martine POURRADIER (SIBILS)

Adapter la formation aux besoins de l'entreprise : à l'usage des acteurs économiques

➔ *Sécuriser les parcours de formation :*

- partir du poste de travail offert
- développer la formation en alternance
- renforcer la démarche amont / aval pour sécuriser les parcours de formation
- Imposer les 6 % aux centres de formation d'apprentis (CFA), aux centres de formation, à l'Éducation Nationale
- Articuler recrutement de la personne handicapée et formation « montée en compétences » (formation interne), afin de faciliter la mise en adéquation des compétences de la personne handicapée et les compétences demandées pour le poste.
- Prévenir lors du recrutement les écarts de compétences de la personne handicapée/ compétences demandées dans le poste. Ex : l'acceptation du temps et de rythmes.

➔ *Repenser l'organisation du travail :*

- mettre en question la définition des postes, trop normative et promouvoir la définition de l'emploi pour favoriser l'expression de la compétence
- mettre en question le temps de travail : partir du temps utile plus que du temps contractuel
- Mettre la personne handicapée au centre du process et non le contraire

➔ *Mettre en question les dispositifs d'évaluation*

➔ *clarifier la relation à la sphère privée :*

- sa place
- ses acteurs : médecin / médecin du travail, auxiliaire de vie / encadrement / collectif de travail...
- son articulation avec la sphère professionnelle

N° : 2

Sujet – A quoi sert la RQTH ?

Initiateur – Initiatrice : Gwenaël Berthélemé

→ *A quoi peut servir la RQTH... :*

- simplement à débloquent des aides, donc insatisfaisant
- Avec la médecine du travail elle est indispensable, a minima, à la sécurisation des parcours professionnels des personnes handicapées.
- Il n'y a pas de réponse standard à cette question récurrente chez l'employeur, l'employé et les acteurs du champ du handicap.
- A proposer une représentation du handicap en entreprise.
- À donner une retraite sécu soc. anticipée à taux plein. Mais ça ne suit pas pour les retraites complémentaires, donc un dispositif qui sera peu utilisé.

→ *...mais elle risque de :*

- Stigmatiser les personnes ayant un handicap invisible
- Laisser de côté les personnes en situation de handicap sans RQTH
- Mettre le salarié en position de force vis-à-vis de son employeur et de négocier le partage avec lui de sa RQTH. Ne pourrait-on pas proposer en échange un « contrat à l'employabilité »?
- Faire baisser les ressources budgétaires de l'entreprise pour gérer le maintien dans l'emploi. Plus l'entreprise a de RQTH, moins elle a de budgets disponibles pour leur maintien dans l'emploi? Quid des PME...

→ *En tout état de cause :*

- Le mode opératoire pour obtenir une RQTH doit être questionné tant sur la liberté de mise en œuvre de la démarche par la personne que sur la publicité qui peut être faite dans sa vie professionnelle sur sa démarche.
- L'employeur n'est pas toujours à l'aise sur l'usage qu'il peut faire d'une RQTH qui lui est transmise.
- L'employé qui peut taire son handicap, cherche encore l'intérêt de partager sa RTQH avec son employeur. Il cherche un retour.
- Il n'existe pas de hiérarchie dans les situations de handicap. On est RQTH, ou pas.
- La démarche de reconnaissance est longue (2 à 18 mois). Le dossier jargonneux.
- Les représentations du handicap individuelle et / ou collective explique l'approche des organisations et des individus de l'usage qui peut être fait de la RQTH.

→ *Et si...?:*

- On imaginait une RQTH provisoire? Au-delà du récépissé qui fait office le temps des démarches, mais on ne le sait pas. Ce serait l'occasion de communiquer sur une démarche qui se clarifie avec les intérêts qui y sont associés.
- On n'abordait pas le handicap que par la RQTH, car aujourd'hui ce qui relève de la prévention est dans d'autres textes et c'est dommage.

Si nous faisons un sondage entre nous :

- Nous sommes 4/13 à indiquer sur notre CV, sans savoir par qui il sera lu que nous sommes détenteurs d'une RQTH.
- Nous sommes 8/13 à préciser à l'occasion d'un entretien de recrutement pour travailler dans une entreprise qui nous intéresse que nous sommes en situation de handicap. Nos réserves sont identiques à l'occasion de l'entretien annuel de carrière.

Ce qui guide nos choix, c'est la confiance relative que nous avons en l'entreprise pour l'usage qu'elle saura faire de notre RQTH.

Dans un calcul Risques / avantages : Il n'y a donc pas de réponse standard. C'est autour de la confiance dans l'entreprise et dans la médecine du travail que se joue le partage de notre RQTH.

→ *Finalement, à quoi sert la RQTH?*

- Avancer en entreprise avant de faire mieux.
- Mobiliser des aides

Mais il y a un besoin d'accompagnement évident des acteurs du champ du handicap en entreprise pour la démarche de reconnaissance et l'usage qui peut en être fait par la suite, dans les représentations du handicap qui sont celles aujourd'hui du monde économique.

N° : 3

Sujet – Travailler et se soigner

Initiateur – Initiatrice : Patrick GUILLOTEAU

« L'entreprise est un territoire de santé » : On doit pouvoir faire mieux, faire cohabiter le travail et les soins pendant une longue période.

- ➔ *il faut établir une stratégie de soins au travail.*
 - établir la fréquence des soins peut permettre d'évaluer son impact sur l'équipe et peut-être de donner une vie normale pour la personne handicapée.
 - le médecin du travail en premier lieu qui doit en être le dépositaire

- ➔ *la confiance avec le management est indispensable pour que la personne handicapée soit bien intégrée au sein de l'équipe : cette confiance doit être formalisée, y compris dans le mode d'évaluation du management*

- ➔ *La question du vieillissement va également beaucoup concerner ces personnes, car elle va se rajouter au problème de handicap : il faut envisager un accord social/vieillessement :*
 - ✓ TMS, faible niveau de formation...
 - ✓ Lorsque les travailleurs vieillissent, on les pousse à se déclarer personnes handicapées.

- ➔ *Il faut prévenir la désinsertion professionnelle :*
 - mettre en place une dérogation pour réguler et rétribuer sur un temps plein afin d'éviter que la personne ne cesse son travail
 - prendre en compte la « lourdeur » du handicap et son caractère évolutif.
 - le collectif de travail doit pouvoir être informé de cette « lourdeur »
 - dans la Fonction publique, on peut être en arrêt longtemps et être rémunéré, mais on n'a pas le droit de travailler. Du coup, il est très difficile pour la personne concernée de reprendre le travail qui a beaucoup changé, d'être de nouveau intégré dans le collectif.
 - accompagner les personnes dans leur reprise d'activité :
 - redéfinition du poste de travail
 - analyse des conséquences sur l'organisation générale du travail
 - analyse des impacts sur les temps et rythme de travail

- ➔ *La conception du droit social en France est soit on est malade soit on est guéri. En fait c'est évolutif et le maintien dans l'emploi c'est de mettre à disposition des moyens.*

N° : 4

Sujet – Maintien dans l’emploi des DYS (dyslexie, dyspraxie, dysphasie)

Initiateur – Initiatrice : Olivier BURGER

- Dyslexie = trouble du langage écrit
- Dysphasie = trouble du langage oral
- Dyspraxie = trouble de l’automatisation du geste.

→ 3 axes sont à améliorer :

1. L’information Nationale sur le handicap cognitif, les DYS
2. La sensibilisation des entreprises et aussi les PME et l’artisanat, ainsi que le secteur public
3. Formation des encadrants sur l’insertion et le maintien dans l’emploi des DYS.

1. Information-sensibilisation-formation

- Mieux communiquer au niveau national sur ce handicap encore mal connu.
- Journée Nationale des DYS (le 10/10 (prononcer dix/dix) de chaque année),
 - fédération d’association d’usagers (la FFDYS avec son site Internet)
 - plaquette (Histoire de comprendre les DYS, avec un site du même nom), des numéros verts nationaux (ex. Allo Dysphasie),
 - interventions en entreprises pour la sensibilisation des salariés faite par la Fédération FFDYS.

Mais cela reste insuffisant vis-à-vis des grands employeurs mais aussi des PME non suffisamment sollicitées.

- Un guide d’entretien à destination des Universités existe pour les étudiants DYS pour leur faire préciser leurs besoins de compensation.
- Un guide aux éditions Fabert en partenariat avec l’ONISEP (jeunes en situation de handicap : de l’école vers l’emploi) est en cours de mise à jour (sortie en 2013).

→ Faire émerger la notion de repérage

- ✓ Le repérage peut se faire dans le milieu de travail.
- ✓ les témoignages, lors de réorganisations de service ou de départ de certains salariés, doivent être rendus possibles et non stigmatisant grâce à la sensibilisation
(ex. *une secrétaire qui compensait l’écrit de son patron*).
Le but est de prévenir les comportements discriminatoires

2. La sensibilisation des entreprises

- ✓ La sensibilisation des entreprises à ce handicap est clé : elle doit être définie et objectivée

- ✓ La sensibilisation doit être incluse dans les accords handicap.
- ✓ les PME, pour la mise en place de ces accords et pour la sensibilisation à la question des DYS doivent bénéficier d'un soutien particulier
- ✓ les négociations sur l'emploi doivent prendre en compte la situation spécifique de fragilité des dys. Prévention des licenciements.

Les MDPH doivent homogénéiser leurs pratiques notamment dans l'octroi de la RQTH.

3. *Le salarié en entreprise et ses compensations*

- ➔ mettre en place des stratégies de compensation pouvant servir à tous les salariés : par exemple : pour un salarié dyslexique, il faut écrire des mails moins longs, allant droit au but et aérés. Le format (police avec taille élevée des caractères) et un grand écran aident également le salarié Dyslexique.
- ➔ Inclure les besoins de compensation ou leur réactualisation dans les entretiens annuels.

Maintien dans l'emploi

- ➔ prévenir les risques liés à certaines réorganisations ou certaines évolutions de métier qui peuvent faire apparaître le manque d'adaptation de certains salariés DYS.
- ➔ la stabilité des organisations aide à l'intégration des DYS, mais elle ne doit pas être un frein à leur évolution : penser la stabilité organisationnelle est un atout pour tous, la contractualiser est un élément de la confiance.
- ➔ l'anticipation, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), un management adapté doivent permettre ces évolutions. Certains témoignages d'entreprise montrent par exemple que le passage de la comptabilité au contrôle de gestion peut être problématique quand il est mal accompagné (remarque : c'est vrai aussi pour les valides!).
- ➔ la formation des managers au changement et à l'accompagnement des salariés handicapés doit être prévue de façon systématique : **management responsable**.
- ➔ L'échange de bonnes pratiques en entreprise. Notamment, sur les possibilités de progression dans l'entreprise pour les salariés DYS.

N° : 5

Sujet – Synergie entre le secteur du handicap et l'entreprise ordinaire

Initiateur – Initiatrice : Jean Louis Garcia

Synergie = Collaboration et dialogue

- Ne pas oublier les PME et TPE (les moins de 20 Salariés sont les plus nombreuses, 120 000 grandes entreprises et 3 millions de PME / TPE).
- Passerelles à organiser entre les deux secteurs que ce soit entre les organisations ou entre les hommes.
- Besoin de recourir à la loi pour faire avancer les ambitions et les projets. (Intégrer le fait et contraint pour les évolutions).
Importance de situer cette coopération sur du « Durable » de part et d'autre qui est organisé et contractualisé.
- Travailler sur la citoyenneté, l'autonomie :
Ce qui est utile pour les salariés handicapés est utile pour l'ensemble des salariés et l'entreprise
Nécessité de décloisonner, de rapprocher et importance de la formation ouverte permettant une réelle interconnaissance entre les organisations et les hommes

➔ Exemple de l'expérience PASSMO

- Passerelle pour le milieu ordinaire
- Faire passer de l'ESAT dans une entreprise ordinaire un ouvrier en situation de handicap qui en a les potentiels, assurer l'accompagnement pendant 3 Ans et l'entreprise d'accueil et la personne en situation de handicap par un salarié de l'ESAT et possibilité de retour dans l'ESAT si nécessaire.
- Importance de bien définir les contenus et conditions de l'évaluation en amont du projet. Sur l'année 2011, sur les 188 contrats signés 80% sont en CDI. (Soit 2 beaux ESAT sur 4 régions)

N° : 6

Sujet – La légitimité de l'aménagement du poste de travail

Initiateur – Initiatrice : Claire Le Roy-Hatala

L'aménagement du poste de travail n'est pas considéré comme une *dimension de la gestion des ressources humaines*.

Les délais longs d'aménagement du poste de travail sont un frein et peuvent créer des *incompréhensions* aussi bien du côté de l'entreprise que du salarié.

L'aménagement de poste est différenciant, *met en avant le handicap de la personne*, pose la question des capacités du salarié et de sa performance.

Question de l'impact sur l'environnement de travail.

L'aménagement peut être perçu comme une *contrainte*, et le collectif peut ne pas trouver de sens à cette démarche.

Se pose la question de *freiner la dicibilité* du handicap. Cela peut générer un risque de déqualification.

Légitimité lié à la question des ressources humaines

L'aménagement du poste de travail n'est pas considéré comme une dimension de la gestion des ressources humaines.

Il y a un décalage entre le temps du recrutement et le temps de l'évolution professionnelle.

N° : 7

Sujet - Intégrer par les process, en amont de l'inclusion des travailleurs

Initiateur : François-Noël Tissot

Nourrir la négociation sociale : à l'usage des organisations syndicales.

En quoi est-ce une question ?

- ➔ *Défi : décliner une stratégie d'« accessibilité » dans les politiques du handicap*
- Voir ce qui s'invente en amont de l'inclusion
- Les process dès avant le recrutement
- De l'aménagement du recrutement, à l'évolution de carrière
- Accompagner les Asperger
- Spécificités du travail avec un handicap
- Considérer le handicap à la source
- Au-delà de l'emploi des travailleurs, la structuration de l'entreprise

Quels dysfonctionnements repérés ?

- ➔ *Le handicap confiné à la périphérie de la fonction RH*
- Le regard
- L'emploi est perçu comme une charge
- La charge de l'inclusion repose principalement sur la personne
- Recrutement à tout crin du handicap, avec peu de regard sur les compétences
- L'inadaptation de l'entreprise à la contribution de tous
- *Diagramme*: le handicap est périphérique à la fonction RH, et la fonction RH est périphérique à l'entreprise

Quelles attentes projetées ?

- ➔ *L'intégration du handicap relève d'une stratégie globale*
- Recruter le potentiel de développement du travailleur
- Rendre lisible l'apport singulier de chaque travailleur
- La personne est placée en situation de proactivité pour rassurer l'employeur
- L'entreprise est rassurée sur la fiabilité des travailleurs

Intégrer le handicap dès la conception : où ?

- ➔ *Partout, à tous les plans de l'entreprise*
- Offre de service au marché
- Organisation de la production
- Process RH

Intégrer le handicap dès la conception : comment ?

- ➔ *Pendre en compte le contexte, dont les éléments essentiels varient selon chacun*
- Sensibiliser personnellement sur le rapport entre stratégie et handicap, de la DG à tous les personnels
- Introduire la flexibilité nécessaire en adaptant les process RH aux apports singuliers de chacun
- Anticiper
- Penser à l'avance
- Instruire les projets auprès d'utilisateurs potentiels
- Adapter des postes, pas seulement de travail : conduite automobile, places de cinéma...
- « Industrialiser » la prise en compte du handicap
- Segmenter les offres selon les contextes

Quels bénéfices en attendre, aux plans économique et sociétal ?

- ➔ La construction d'avantages compétitifs / Une entreprise au service de la vie
 - Introduction de l'*écart* comme source de valeur
 - Amélioration du climat social
 - Réduction des risques psychosociaux
 - Conception de produits qui correspondent aux besoins différenciés des clients
 - Personnalisation de l'offre de service
 - Adaptation aux travailleurs de l'offre de service au marché
 - Cohérence de l'écoute des clients et de l'écoute des personnels
 - Cohérence stratégique interne/externe
 - Accompagnement des évolutions et la culture de l'entreprise
-
- ➔ *Conclusion*
 - Intégrer le handicap
 - dès la conception de tous les process,
 - dans le cadre d'une stratégie globale
 - permet de construire des avantages compétitifs,
 - et de briser le confinement du handicap de la périphérie de la fonction RH.

Sujet – Compensation collective, une alternative à la compensation individuelle ?

Initiateur – Initiatrice : Marie-Anne Montchamp

- *Il existe un continuum entre la compensation individuelle et la compensation dans l'accès à l'emploi, ce que nous avons nommons la compensation collective et qui passe par l'accessibilité.*
- *une différence entre l'entraide dans le collectif de travail qui relève du savoir vivre ou de la culture propre du collectif de travail (exemple le BTP) et la logique de compensation collective qui relève de l'investissement et de la responsabilité de l'employeur.*
- *Si la responsabilité de la compensation individuelle, relève des organismes paritaires (Fiphfp et Agefiph) la responsabilité de la compensation collective relève du droit commun et concerne les employeurs privés ou publics.*
 - *A titre d'exemple, si la scolarisation d'un enfant autiste peut nécessiter la présence d'un Auxiliaire de Vie Scolaire, la responsabilité de l'accessibilité éducative incombe toujours et in-fine à l'éducation nationale.*
 - *Si le travail de mise en accessibilité ne se fonde que sur la compensation individuelle, on peut même redouter qu'elle ne devienne un frein à l'inclusion durable dans l'emploi.*
 - *Cette notion a été illustrée par le cas du télétravail ou du travail à temps partiel, qui abordé de façon strictement individuel, isole alors qu'une approche collective et transversale favoriserait une meilleure performance*
- *deux notions :*
 - ✓ *l'accessibilité au poste, étape nécessaire mais non suffisante,*
 - ✓ *l'accessibilité à l'emploi, qui renvoie à la capacité à faire durablement son métier dans son collectif de travail et de façon durable ; c'est-à-dire dans le cadre d'un parcours et d'une évolution dans le temps.*
- *acception spécifique de la compensation collective pour une mutualisation de moyens.*
 - *branche Assurance, un système d'information accessible aux personnes déficientes visuelles, a été mis en place en mutualisant les moyens de développement de ces outils.*
 - *handicap psychique, une réflexion d'intégration ou de maintien d'un collectif de personnes handicapées présentant les mêmes besoins, dès lors qu'elle fait l'objet d'une attention et d'une sensibilisation spécifique de l'entreprise*
- *Le dernier décret important de la loi du 11/02/2005 non paru à ce jour est celui de l'accessibilité des locaux de travail.*

➔ *la compensation collective a vocation de devenir le droit commun*

- elle est à comprendre comme un investissement de l'employeur utile et nécessaire à la performance de son activité.
- Sans prise en compte de la compensation collective, la compensation individuelle peut se révéler inopérante et ne saurait être durable.

Sujet – La place des personnes handicapées psychiques

Initiateur – Initiatrice : Mme Françoise DUHEM

Certaines maladies psychiques se développent tardivement, à l'âge adulte, chez des personnes déjà en activité professionnelle.

→ *Ces salariés nécessitent un accompagnement dans l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi*

Il existe une très forte discrimination : à l'égard de ces personnes ou aux problèmes générés par ce handicap.

- ✓ les difficultés pour le salarié :
 - ne pas se rendre compte de l'état dans lequel il se trouve parfois.
 - avoir du mal à assurer et à maintenir un suivi dans son soin médical ce qui peut générer des difficultés au plan professionnel.
 - Aborder le problème de sa maladie psychique, encore très discriminée.
 - altération de l'attention et des situations d'angoisse importantes générant de l'anxiété pouvant entraîner un absentéisme important.

Après la reconnaissance de qualité de travailleur handicapé, le salarié doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement en vue de sa réintégration professionnelle.

Celle-ci ne peut se mettre en place sans l'aide du médecin du travail qui préconisera un bilan et/ou une évaluation de ses compétences pour mettre en adéquation son ancien poste ou être dirigé vers de nouvelles fonctions plus adaptées à sa nouvelle situation par le biais de **formations** définies dans un projet de réinsertion et d'évolution.

La compensation du handicap psychique :

- mise en place d'un **accompagnement interne à l'entreprise**.
- personne référente déjà sensibilisée aux handicaps psychiques et attachée à :
 - faciliter le contact entre l'intéressée et l'ensemble des parties prenantes de son travail (responsable et collectif).
 - être en mesure de signaler toutes les émergences de ses fragilités ou états de crises afin d'en parler rapidement avec l'intéressé pour l'amener à rencontrer sans tarder le médecin du travail ou son médecin personnel.

L'employeur doit également mettre en place de partenariats extérieurs avec des associations ou organismes spécialisés dans ce handicap.

- *La question de l'identification pour le salarié souffrant d'un handicap psychique ?*
- Il serait intéressant pour la personne concernée par cette problématique de pouvoir rencontrer dans son entourage professionnel des personnes touchées par la même problématique.
 - Un groupe de paroles pourrait être initié pour échanger et ainsi mieux se reconnaître et se soutenir.
 - A cet effet, des initiatives pourraient être prises telle la mise en place de « Club House » inter entreprise qui mettent en relation des personnes touchées par le handicap psychiques avec des conseillers ou spécialistes en réinsertion.
- *Comment rester à l'écoute de la personne pour détecter ce qui ne va pas chez elle plutôt que de l'accuser d'un mauvais travail et ainsi la pénaliser d'avantage.*
- l'utilisation de l'informatique : atout et risque / protection et isolement. Facilitation et expertise / mise en échec : décrochage
 - identifier les difficultés rencontrées par le salarié ex pénibilité, mise en échec,
 - s'adapter au rythme de la personne.
 - adaptation notamment des progiciels informatiques artis décrochage

La Banque de France cite comme exemple la mise en place d'un ESAT intégré qui peut être un pont avec l'entreprise.

Possibilité pour les personnes qui travaillent dans l'ESAT de passer dans l'entreprise ou milieu ordinaire.

N° : 10

Sujet – rôle et coordination des acteurs de l'entreprise dans le maintien dans l'emploi

Initiateur – Initiatrice : Audrey Relandeau - L'ADAPT

→ *Les Acteurs* de l'entreprise devant être impliqués dans tout processus de maintien dans l'emploi :

✓ Le salarié concerné :

- Il doit être acteur de son maintien, non pas l'objet de celui-ci.
- sa place dans le processus est souvent difficile à trouver,
- sa parole est parfois peu entendue.

✓ La direction : Décisionnaire principal,

- elle doit être informée
- un maintien dans l'emploi ne peut se réussir sans son investissement sur le sujet

✓ Les RH et Mission handicap ou référent Handicap si pas de mission handicap :

- responsable direct de la mise en œuvre du process de suivi et de maintien,
- son impact dépendra de sa légitimité et de ses capacités d'écoute, de propositions et de coordination

✓ Le N+1 : par délégation de la direction il est responsable de salarié

- il doit être informé
- un maintien dans l'emploi ne peut se réussir sans son investissement sur le sujet

✓ Les IRP/CHSCT :

- Le médecin du travail : Acteur essentiel, il est bien souvent sous impliqué dans le suivi du processus de maintien, pour diverses raisons
- Le collectif de travail :
 - Il participe à faciliter, appuyer la démarche de réintégration.
 - Il participe à la réussite ou échec du maintien et peut être un soutien moral important pour le travailleur
- Des acteurs extérieurs tels que les collectivités territoriales, les partenaires associatifs, peuvent aussi fortement influencer la réussite des maintiens

→ *Les rôles* : les rôles et les possibilités d'actions des acteurs peuvent différer d'une entreprise à une autre, suivant :

- La taille de l'entreprise
- La présence ou pas d'un accord

➤ La disponibilité ou pas d'un budget

Le schéma des acteurs de l'entreprise doit prendre en compte ces trois éléments et ne sera donc pas forcément le même dans toutes les entreprises, tout en respectant le code du travail et la loi 2005.

➔ *Quelle coordination ?* La coordination de l'ensemble de ces acteurs est complexe du fait :

- des enjeux différents pour chaque acteur
- d'un manque de connaissances et/ou compétence sur le sujet
- de la faible disponibilité ou engagement sur le sujet
- de l'absence d'espaces de coordination formalisés en entreprises pour traiter de ce sujet

➔ *Propositions :*

- Développer les connaissances et compétences de l'ensemble de ces acteurs. Intégrer un plan de formation de ceux-ci dans **l'accord Handicap**
- Formaliser des espaces de coordination de l'ensemble de ces acteurs, à intervalles réguliers, tel que l'expérience OETH des « cellules de maintien »
- Les **médecins traitants des salariés doivent avoir une place dans le processus**, et non pas que les médecins du travail, souvent en suivi de plusieurs entreprises
- Inciter les entreprises à proposer des actions d'accompagnement des salariés durant leur temps de repos et/ou de soin.
- Ne pas attendre le retour dans l'entreprise pour questionner le nouveau projet professionnel ou les besoins d'aménagements. Les caisses d'allocation et autres acteurs intermédiaires proposent des actions d'accompagnement durant la période de soin/repos. Des actions telles que **les démarches d'intégration précoces** peuvent permettre au salarié de retravailler son projet professionnel et à l'entreprise de préparer le retour à l'emploi du salarié
- Faire l'effort de développer un climat social favorable à la coordination et mise en œuvre des actions, dans laquelle les salariés qui rencontrent des problèmes de santé ne se sentent pas stigmatisés et discriminés
- Développer l'approche inclusive, dans laquelle **un aménagement de poste ne sert pas qu'au salarié concerné mais bien à l'ensemble du collectif de travail.**

**Sujet – Quel accompagnement pour les personnes licenciées en situation de handicap ? ...
Maintien dans l'emploi et perte d'emploi**

Initiateur – Initiatrice : Serge Voiry (Ingeus)

→ *La fonction RH en question :*

- interroger, accompagner et **anticiper l'employabilité** du salarié en situation d'handicap est indispensable
 - Le maintien en emploi ne se limite pas au maintien dans une seule entreprise : la vie professionnelle des personnes en situation d'handicap comme celle de l'ensemble des salariés ordinaires est potentiellement constituée de changements, dont le licenciement fait partie
 - la perte d'emploi : elle est d'autant plus difficile à vivre pour les personnes en situation de handicap, que celle-ci est ou non reconnue (si elle est reconnue il sera possible de s'appuyer sur des aides spécifiques; sinon le salarié devra initier une démarche de reconnaissance, en être informé, bénéficier d'un appui)
- **GPEC,**
 - anticiper et accompagner l'évolution des compétences
 - l'entreprise,
 - sur un territoire,
 - sur un secteur d'activité,
 - dans un métier,afin de préserver son employabilité
 - Intégrer un cadre obligatoire minimal concernant la situation de handicap dans les accords de GPEC
- Il importe que **des mesures spécifiques** soient bien prévues et mises en œuvre pour favoriser un **retour à l'emploi** des personnes en situation d'handicap, qu'elles soient financières ou de moyens
- dans l'accompagnement de licenciements collectifs (même pour des grandes entreprises), la place de la médecine du travail dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi mais aussi celle des Institutions Représentantes du Personnel et de leur regard sur ces situations est indispensable
 - favoriser le maintien en emploi par
 - l'adaptation sur le poste de travail,
 - la mobilisation des différents acteurs de l'entreprise,
 - les différentes aides prévues...
 - les formations d'adaptation-évolution,
 - une connaissance des emplois, métiers, secteurs, particularités du territoire...
 - Intégrer les outils favorisant la mobilité

Sujet – Comment communiquer sur les outils de maintien dans l’emploi pour les entreprises/les salariés/les partenaires

Initiateur – Initiatrice : Marie GLEIZES

- ➔ *Les outils et dispositifs d’aide au maintien en emploi sont méconnus ou mal utilisés par les salariés et les entreprises.*
 - Des aides qui ne profitent pas aux salariés concernés.
 - Les TPE et PME, mais aussi les grandes entreprises « passent à côté » de solutions adaptées à leur situation et à celle de leurs salariés.

- ➔ *la mise en place d’un numéro à 3 chiffres, simple à retenir...*
 - une plateforme informative pour tous... une plateforme unique pour une information pertinente.
 - Centraliser toute l’information
 - Pour les plus jeunes, car nos enfants sont les salariés de demain !
 - Pour les managers des entreprises,
 - Pour les RH, les salariés,
 - Pour les partenaires sociaux...
 - Cahier des charges :
 - Comment informer ?
 - Comment relier l’information ?
 - A qui parler, à qui faire confiance ? Vers qui peut se tourner un parent face à une situation difficile?
 - Comment connaître ses droits ?

Sujet – Comment éviter un licenciement pour inaptitude ?

Initiateur – Initiatrice : Arnaud de Broca

120 000 licenciements pour inaptitude sont prononcés chaque année.

Ils traduisent le plus souvent une situation d'échec, même s'ils ne peuvent être évités dans un certain nombre de situations, y compris au sein de grandes entreprises.

Accrue dans les PME, la situation peut ne pas être aisée dans les grandes entreprises, dans lesquelles le reclassement ne va pas de soi dans un certain nombre de postes.

Selon l'âge et le niveau de qualification de la personne concernée, les leviers pour éviter un licenciement pour inaptitude pourront varier.

- *Pour éviter un licenciement pour inaptitude, il est nécessaire :*
 - ✓ d'intervenir le plus en amont possible :
 - il semble donc indispensable pour les entreprises de définir des indicateurs pour identifier les situations à risque (nombre et longueur des arrêts de travail..),
 - d'améliorer les conditions de travail pour prévenir l'inaptitude,
 - de favoriser un véritable dialogue social dans l'entreprise qui
 - facilitera le règlement des situations d'inaptitude,
 - facilitera les contacts de l'entreprise pendant l'arrêt de travail,
 - d'impulser un travail en réseau de l'ensemble des intervenants (entreprises, médecin du travail, CARSAT, SAMETH...) :
 - comment les mobiliser ?
 - comment les coordonner ?
 - qui pilote ?
- *des droits existent mais ils ne sont pas assez connus notamment par les salariés concernés, qui se trouvent souvent dans une situation complexe de fragilité et de précarité :*
 - la visite de pré-reprise qui permet d'intervenir en amont, qui peut être sollicitée par les salariés en arrêt,
 - la procédure de licenciement en inaptitude est encadrée et les salariés disposent de recours, souvent méconnus et donc peu utilisés (d'autant plus qu'ils peuvent perdre leur droit aux indemnités journalières).
- *développer une réflexion et un accompagnement par **bassin d'emploi**.*
- *promouvoir la mise en place dans les entreprises des conditions d'un véritable accompagnement au-delà de l'inaptitude, afin de favoriser une réorientation et d'éviter une exclusion.*
- *accompagner vers une formation que ce soit pendant l'arrêt de travail ou après le licenciement, constitue également une des clés pour ne pas conduire un salarié vers l'exclusion,*

Sujet – Soutien, accompagnement, compensation d'ordre psychologique en entreprise

Initiateur – Initiatrice : Alain Ségur

La dimension psychologique concerne à la fois le collectif accueillant, confronté à ses préjugés, à ses représentations, à ses peurs, et la personne en situation de handicap, qui au-delà de ses propres préjugés et représentations, peut aussi être fragilisée psychologiquement.

Les jeunes et leurs familles, sont aujourd'hui encouragés à pousser leur scolarité jusqu'à 18 ans, dans la perspective d'un emploi en milieu ordinaire, mais il devient très difficile de poursuivre la scolarité et une orientation vers le milieu adapté/protégé devient quasi systématique.

Or ces salariés ont la capacité de s'épanouir en milieu ordinaire ce qui enrichit tout le collectif.

- ➔ *une compensation nécessaire et cruciale sous forme d'une passerelle avec le milieu ordinaire, le cas du handicap cognitif et/ou psychique :*
 - contrats d'accompagnement avec l'entreprise pour un accompagnement multiple qui mobilise plusieurs interlocuteurs
 - ateliers et mise à disposition progressive...

- ➔ *le collectif de travail a un rôle déterminant*
 - le collectif doit être a minima préparé, sensibilisé, formé.
 - le collectif doit porter dans son mode même de fonctionnement la capacité à repenser ses processus de travail,
 - le collectif peut se doter d'un espace où le partage des ressentis au travail serait possible type GEM.

- ➔ *l'entreprise en acceptant de mettre en place les compensations nécessaires (accessibilité dans l'emploi), contribue à faire diminuer la pression sur la « performance » du salarié.*

- ➔ *Le salarié (quel que soit son handicap) aurait avantage à bénéficier d'un soutien d'ordre psychologique*
 - périodes d'angoisse, de stress, de déficit d'estime ou de confiance
 - discrimination qui a un effet psychologique négatif.
 - sentiment de devoir en faire plus par exemple, avec une pression interne forte.
 - déni qui prive de la possibilité d'une compensation.
 - ✓ coaching professionnel par exemple.
 - ✓ espace confidentiel, bienveillant, donc sans pression, où les représentations personnelles peuvent être abordées, les peurs et le stress analysés et atténués, voir dépassés.
 - ✓ L'accompagnement psychologique sous forme de coaching peut d'ailleurs contribuer à renforcer l'accès au soin.

N° : 15

Sujet – Comment obtenir un suivi statistique sans se voir opposer une discrimination

Initiateur – Initiatrice : Thierry Gayot

Dans le cadre d'un accord handicap, obtenir des informations statistiques sur les formations et les évolutions de carrière se heurte à des difficultés, les entreprises ne pouvant fournir ces informations car elles craignent de se voir opposer un acte de discriminatoire.

Le besoin de ces données statistiques est partagé tant par les entreprises que les organisations syndicales.

- *mettre en avant le droit commun*

- *négozier dans les accords emploi des personnes handicapées les données statistiques précises que l'on souhaite obtenir*

- *placer le recueil de données statistiques au niveau de la branche*

- *faire le choix d'un suivi qualitatif et non nominatif*

- *créer un observatoire*

- *lever le risque de discrimination potentiel auprès du défenseur des droits*

N° : 16

Sujet – recrutement des jeunes et des adultes en situation de handicap à travers la formation en alternance

(Formations/Entreprises)

Initiateur – Initiatrice : Nabahate IDJEDAINI Alain VILLETTE

→ *Les enjeux*

- Préparation à l'emploi en entreprise
- Intégration en entreprise

→ *Définir les niveaux d'accès de la formation*

→ *Mettre en place une « démarche Qualité de la formation en alternance » pour les TH avec les institutions de tutelle (Éducation nationale...)*

- Éviter les ruptures dans le parcours de formation (échec scolaire, décrochage).
- Nécessité d'un parcours commun pour les entreprises (dispersion des actions de formation intégrant les TH).
- Formation des formateurs /enseignants /instructions à l'intégration des PHMR / ASH.

→ *Créer un pôle de réflexion pour fédérer les actions autour de la formation en alternance des personnes handicapées.*

Sujet – Comment impliquer différemment les managers ?

Initiateur – Initiatrice : Damien NANCY

L'emploi dans la durée des salariés handicapés ou fragilisés par la maladie fait partie des préoccupations managériales classiques.

→ *Les freins :*

- Difficulté à attirer et impliquer les managers sur les sujets du handicap
- Incapacité des managers à trouver un intérêt à se former ou se sensibiliser à ces thèmes
- Comment renouveler les formations sur des thématiques qui touchent directement les managers dans leur écosystème, leur problématique.

→ *Les préalables :*

- une volonté politique forte de la direction
- une véritable mobilisation de la RH
- la mise en place d'outils permettant aux managers de répondre à ces directives

→ *Un nouveau contrat de management général :*

- Courage
- Bienveillance
- Temps
- Anticipation
- Singularité

→ *Inscrire la sensibilisation au management dans un cadre managérial « ordinaire » :*

- gérer les singularités de son équipe
- prendre en compte d'autres outils de management
- sortir des cadres pour trouver des ressources nouvelles
- développer de nouveaux savoir faire
- prévenir les risques de désinsertion professionnelle.

Sujet – le travailleur handicapé au travail : en difficulté, il dit quoi ? à qui ?

Initiateur – Initiatrice : Françoise ODIER

Une démarche contractuelle entre l'entreprise et son salarié

- ➔ *les interlocuteurs possibles du salarié handicapé en difficulté au travail sont :*
 - ✓ le médecin du travail
 - ✓ le service social
 - ✓ le responsable hiérarchique
 - ✓ les partenaires sociaux
 - ✓ la mission handicap,
 - ✓ la DRH
 - ✓ le travailleur référent handicap/ le tuteur (qui doit être valorisé pour son action)

- ➔ *Les difficultés rencontrées selon qu'il s'agit de :*
 - questions de santé de type diagnostic médical qui sont couvertes par le secret médical
 - question du handicap qui doit être explicitée :
 - description des limitations
 - évaluation des restrictions
 - connaissance des alarmes éventuelles par le collectif de travail collègues et/ou responsable hiérarchique

- ➔ *Les aménagements au travail :*
 - quand le travail évolue afin que le salarié ne subisse pas la situation de changement sans signaler ses difficultés et sans faire appel au soutien nécessaire
 - droit d'exercer un recours pour obtenir les moyens/les aménagements indispensables qui auraient dû être mis à sa disposition
 - droit à des formations complémentaires nécessaires à son adaptation

- ➔ *Les difficultés relationnelles :*
 - Avec le collectif de travail : collègues, responsable hiérarchique
 - Avec les interlocuteurs de son insertion professionnelle (voir plus haut)

- ➔ *Un service est désigné interface salarié handicapé / Entreprise (le service social peut être un carrefour)*
 - ✓ pour orienter la demande d'intervention
 - ✓ pour faire connaître ses droits au travailleur
 - ✓ donner à la demande d'aide formulée un statut d'alerte sur la situation de risque de la personne
 - ✓ l'entreprise précise clairement le niveau d'exigence qui peut être le sien vis-à-vis du travailleur, afin qu'il ne soit ni en deçà, ni au-delà de ses possibilités

N° : 19

Sujet – formation, structures d'accueil, aidants familiaux et vie familiale

Initiateur – Initiatrice : Marie Laignel

➔ *Droit à la formation pour les personnes handicapées*

✓ Choix de l'organisme de formation.

✓ Distance / domicile

→ Prise en charge du déplacement

→ prise en charge des aidants familiaux ou des accompagnants

✓ Accessibilité

→ Les salles d'apprentissage ou de formation adaptées pour l'accueil des publics handicapés / handicap

→ Logements adaptés

➔ *Accompagnement médical de la personne*

➔ *Temps et inertie entre la mise en place de la formation et le reclassement*

N° : 20

Sujet – Evolution de carrière

Initiateur – Initiatrice : Murielle VANDECAPPELLE-SICLIS

- Ouvrir le droit et l'accès à la formation
- Accepter et revendiquer le droit à une évolution de sa carrière et l'accès à des postes évolutifs
- Accompagner le responsable hiérarchique dans l'évolution de la personne handicapée
- Mettre en place un observatoire des carrières spécifique aux personnes handicapées
- Constituer un réseau interne « handicap », force de propositions auprès de la direction
- Faire évoluer les process RH par la prise en compte de la spécificité du handicap
 - Fixation des objectifs des travailleurs handicapés avec un niveau d'exigence identique à chacun.
 - Prise en compte des contraintes dues au handicap dans l'évaluation individuelle.
 - Expliquer les contraintes liées au poste visé (management).
 - Laisser la personne décider s'il peut et veut tenir ce poste.
- Mettre en place les compensations dans l'emploi nécessaires à la tenue du poste et à l'atteinte des objectifs réalisables fixés au salarié.
- Comment financer l'aide humaine au sein de l'entreprise ?

Sujet – Bassin d’emploi : une réponse au maintien dans l’emploi

Initiateur – Initiatrice : Maryse Aïo

Ce sont les logiques, géographiques, de la proximité et de l’interaction des acteurs, qui créent de la pertinence pour le maintien dans l’emploi des salariés handicapés.

→ *Le bassin d’emploi*

○ **Pistes pour approcher les bassins d’emploi :**

- les branches sont une source d’information précieuse
- les commissaires à la *réindustrialisation* mis en place par le nouveau gouvernement sont à investiguer

Ex : PSA Aulnay-sous-Bois qui a créé une EA

○ **autres périmètres pertinents :**

- périmètre de grands groupes multiservices qui ont les moyens de financer des bourses à l’emploi en interne ; les expériences restent cependant mitigées. La mobilité géographique est notamment un problème...
- Périmètre de la branche : Possibilité de mutualiser les moyens, les expériences, les outils ; possibilité également de formaliser des politiques d’accompagnement allant au-delà du handicap (prévention des risques professionnels, accompagnement des carrières...). Possibilité d’essaimage via des Groupements d’Intérêt d’Entreprise (GIE)

→ *les outils existants*

○ **outils permettant de formaliser les compétences transférables**

- ✓ Référentiels de compétence
- ✓ Méthodes de Recrutement par Simulation
- ✓ Bilans de compétences
- ✓ Accompagnement des carrières

○ **services AGEFIPH concernant le handicap :**

- ✓ Alter
- ✓ CAP EMPLOI
- ✓ SAMETH

→ *dispositif d’accompagnement (plus facilement finançable au niveau groupe ou branche)*

Ex : Handiem, Mission Handicap groupe Vinci, Elior...

Sujet – COMMENT REFLECHIR ENSEMBLE : Organisations Syndicales et Associations

Initiateur : Michel WALOSIK – CFE CGC

- ➔ *Méconnaissances des acteurs entre les structures syndicales et les nombreuses associations :*
Syndicat : le travail / Association : Hors travail
 - Lieux de rencontre institutionnels entre les partenaires : MDPH- FIPHFP- AGEFIPH-CNCPH-CNSA (Représentativité de par la loi)
 - Autres cadres : Accord d'entreprise

- ➔ *Loi de 2005 peu tournée vers le monde du travail.*

- ➔ *Améliorations :*
 - créer une structure indépendante de la représentativité
 - déterminer et mutualiser les enjeux communs à l'emploi ordinaire et à l'emploi des personnes handicapées :
 - temps de travail,
 - évolution des postes de travail,
 - adaptation à l'emploi
 - vie privée / vie professionnelle
 - accessibilité dans l'emploi
 - évaluation.

- ➔ *Formation des acteurs Organisation Syndicales et / ou Associations sur les questions communes périphériques à l'emploi :*
 - transport,
 - logement,
 - embauche,
 - maintien dans l'emploi.

Sujet – Comment accompagner en entreprise les reconversions professionnelles rendues nécessaires par la survenue du handicap ?

Initiateur – Initiatrice : Isabelle Prieto (La Poste)

→ *les enjeux*

- Ne pas intervenir a aussi un coût
- La survenue du handicap n'implique pas en soi une reconversion

Quand le handicap survient il faut :

- identifier les activités ou tâches impossibles, inaccessibles
- refuser la résignation
- élaborer un projet pour aller au-delà des limites, avec ses limites

→ *outils de tous ou outils spécifiques*

- la GPEC et de la cartographie des métiers nécessaires pour bien accompagner
- l'accompagnement des reconversions est en soi un outil de sensibilisation au handicap
- mise en place d'une stratégie de compensation, sous forme de conduite de projet,
- reconversion des personnes handicapées comme modèle pour faciliter la reconversion des salariés ordinaires

→ *responsabilité des responsables hiérarchiques dans l'accompagnement des reconversions*

- Nécessité d'établir un rapport de confiance avec le collaborateur.
- Nécessité de faciliter les aspects administratifs de ces reconversions professionnelles (N.B.ne représentent qu'environ 10% à 20% des situations).

→ *Importance de l'accueil de la personne qui revient,*

- accompagnement au besoin avant la visite de pré-reprise
- visite de pré-reprise

→ *Formation :*

- formation des managers sur les conséquences individuelles et collectives,
- anticiper et accepter l'intervention d'experts.
- formation des médecins du travail
- accompagnement du diagnostic afin qu'il soit perçu comme légitime par la personne handicapée

→ *Acteurs internes/acteurs externes :*

- Identifier ou créer des points de connexion à l'intérieur de l'entreprise : relais et/ ou interlocuteurs divers, personnes de confiance
- Identifier ou créer des points de connexion à l'extérieur de l'entreprise : des experts (ergothérapeutes, coaching professionnel...) et/ou associations (clubhouse ...)

Sujet – impacts économiques d’une absence de politique de maintien dans l’emploi des personnes en situation de handicap.

Initiateur – Initiatrice : Didier GOLCZYK

- *les coûts directs d’une absence de politique de maintien dans l’emploi.*
 - Coût d’un licenciement pour inaptitude d’un salarié de faible qualification : 45 000 € (coûts indirects compris)
 - Coût du nouveau recrutement
 - Coût du remplacement
 - Coût de l’intérim passager
 - Coût du temps de réadaptation de la nouvelle recrue au poste,
 - Coût du tutorat de la nouvelle recrue
 - Coût de la formation de la nouvelle recrue
 - Si arrêt maladie de plus de 6 mois, cela coûte encore plus
 - Impact coût sur les risques psychosociaux
 - Coût des cotisations AT/MP
 - Augmentation des cotisations de la prévoyance annuelle si augmentation des arrêts de travail
- *les coûts indirects d’une absence de politique de maintien dans l’emploi.*
 - Coût de la fatigue de la personne qui a remplacé
 - Coût de la perte de savoir
 - Coût de la perte de compétences
 - Coût des arrêts maladie : 20% à la charge de l’employeur : y ajouter la perte de temps du manager à réorganiser le collectif de travail.
 - Perte de la notion de projet collectif au profit de stratégie individuelle
- *Les impacts positifs d’une politique de maintien dans l’emploi :*
 - amélioration du climat social
 - amélioration du degré de motivation à la réalisation des objectifs annuels
 - valorisation du travail accompli
 - développement de la politique de prévention
 - enrichissement de la politique liée à l’accord *senior*
 - valorisation de l’image de l’entreprise
 - développement d’un sentiment d’appartenance, fidélisation du collectif du travail.

- *Conduire une étude nationale sur l’impact économique de l’absence d’une politique de maintien : cette étude permettrait de mieux sensibiliser les directions trop encore frileuses.*

le Défenseur des droits remarque en janvier 2013 que le maintien dans l’emploi ne touche plus seulement le salarié reconnu travailleur handicapé, mais bien l’ensemble des salariés.

N° : 25

Sujet – silence et dialogue autour du handicap

Initiateur : Yannick Drouard

→ *Le silence des personnes handicapées*

- La souffrance à cause du handicap
- La peur d'être rejeté ou incompris par les autres
- La difficulté à parler librement de son handicap : un processus qui peut être long

→ *Le silence des personnes valides*

- Les personnes valides insuffisamment informées font des amalgames liés à une méconnaissance du handicap
- La peur d'être maladroit

→ *Favoriser le dialogue et libérer la parole*

- De la part de la personne handicapée :
 - ✓ accepter son handicap
 - ✓ parler de son handicap
- De la part de l'entreprise
 - ✓ mettre en place un management qui favorise la bienveillance
 - ✓ entretien entre la personne handicapée et son DRH
 - ✓ former les managers à l'écoute
 - ✓ favoriser l'expression anonyme pour les personnes handicapées

Sujet - Process de management et réponses individuelles

Initiateur – Initiatrice : Roselyne Duchesne

→ *L'organisation du travail*

- Processus et réponses individuelles ne sont pas forcément contradictoires : les responsables hiérarchiques doivent se les approprier en les adaptant à la situation de leurs collaborateurs.
- L'organisation du travail en process permet de
 - s'appuyer sur des compétences utiles
 - d'identifier les besoins en compétences

→ *Sensibilisation* : Tous les salariés doivent être sensibilisés aux questions du handicap pour leurs propres besoins et ceux de leurs collègues.

→ *Freins organisationnels*

- les organisations sont binaires. Soit on est dans l'emploi soit on est en dehors.
- les cadres de travail (horaires, organisations...) :
 - travailler à temps partiel même si cela est pertinent au regard de la santé de la personne
 - des solutions comme le Télétravail sont peu exploitées
 - ouvrir les règles d'organisation sur le télétravail et le temps partiel pour que :
 - les responsables hiérarchiques se les approprient afin de résoudre nombre de solutions particulières individuelles.
 - résoudre une diversité de situation :
 - handicap;
 - qualité de vie au travail,
 - équilibre vie au travail et vie personnelle,
 - allongement de la vie au travail.

→ *manager autrement pour tous*

→ *impliquer les dirigeants au plus haut niveau pour développer la souplesse des organisations.*

Exemples de la CNAF : mise place du télétravail testé en 2005, les problèmes de départ se sont résolus progressivement. C'est le temps qui a permis aux managers de s'en servir vers tous les publics les plus concernés : personnes handicapées, seniors, éloignement géographique...

Sujet – Manque d’information sur la compensation du handicap pour le salarié et l’employeur.

Initiateur – Initiatrice : M. SITRUK, Stéphanie Magnain-Thill

➔ *Impacts d’une décision d’orientation /recrutement d’un salarié handicapé, sur le salarié et l’entreprise*

- ✓ s’informer
 - qualité et pertinence de l’information ?
 - outils existants ou à créer
- ✓ l’accompagnement
 - les dispositifs à solliciter
 - les bénéficiaires
 - les aménagements
- ✓ le suivi des décisions

➔ *Solutions envisagées*

- ✓ Création d’outil de suivi, livret de suivi de parcours du salarié,
- ✓ Formation en interne et externe auprès de tous les professionnels concernés.
- ✓ Création de plaquette d’informations
- ✓ Un lieu (ressource) regroupant l’ensemble des professionnels concernés
- ✓ Une meilleure information des salariés, des employeurs et de tous les professionnels ressources...
- ✓ Informer pour responsabiliser et rendre acteur le salarié comme l’employeur par la mobilisation des personnes et des ressources en interne...

➔ *protocole d’articulation des lieux et des personnes ressources*

- MDPH,
- CAP emploi,
- AGEFIPH,
- FIPHP,
- SAMETH,
- mission handicap des entreprises.

➔ *rendre plus lisible les décisions d’orientation pour faciliter*

- la compréhension,
- l’accueil en entreprise
- le suivi du salarié handicapé.

Sujet – Comment favoriser l'égalité des chances pendant le parcours de formation initiale des jeunes handicapés ?

Initiateur – Initiatrice : Nadia Nefzaoui

→ *Freins/ problèmes :*

- Manque de ressources dans les écoles (personnes formées au handicap, financières, etc.);
- Manque d'une culture handicap dans les établissements (droit commun);
- MDPH/PPS (plan personnalisé scolarité) : oriente beaucoup vers des CRP, trop administratif (à alléger pour aller à l'essentiel);
- Professionnalisation trop rapide des jeunes (les étudiants handicapés et leurs parents s'essoufflent par manque d'accompagnement (parcours du combattant));

→ *Renforcer le rôle des MDPH :* rôle, efficacité notamment dans la connaissance du handicap et dans l'orientation des jeunes

→ *Axes de progrès :*

- Former les conseillers d'orientations, les professeurs
- Accompagner individuellement les jeunes, du primaire au 1^{er} emploi
- Avoir un « tremplin » (Cf : association tremplin) dans le système scolaire / 2ndaire
- Systématiser la formation / la sensibilisation des professeurs au handicap
- Faire évoluer le rôle de l'éducation nationale (faire un prof@work)
- Impliquer entreprises et associations pour faciliter les rencontres, démystifier le handicap (les associations peuvent être des Relais)
- Créer une structure d'orientation handicap à l'école (Cf : CIDJ) ou créer une cellule dédiée au sein de la MDPH

Sujet – La distanciation intégrante : pour une insertion réussie des personnes en situation de handicap

Initiateur – Initiatrice : Claire Merlin, psychosociologue spécialisée dans le handicap

- ➔ *L'accompagnement psychosocial grâce à la distanciation intégrante*
 - remobiliser les bénéficiaires en leur faisant travailler leur CV,
 - décrire leur histoire de vie professionnelle dans la déculpabilisation et la reconstruction,
 - se réapproprier son histoire avec le handicap,
 - se projeter dans un emploi ou une formation.

- ➔ *L'objectif de la « Distanciation Intégrante »*
 - penser et vivre son handicap pour l'intégrer à son identité globale ;
 - permettre à l'employeur à se distancier de la situation de handicap du collaborateur pour mieux comprendre comment il la vit au quotidien ;
 - donner des outils communs à la personne handicapée et à l'employeur pour une meilleure compréhension et un respect mutuels.

- ➔ *L'intégration de la différence sera réussie dans cette action de distanciation, si :*
 - Tous les acteurs sont volontaires pour réaliser cette action de co-changement,
 - Les décideurs soient formés à l'accompagnement des personnes handicapées, grâce à cette technique notamment.

- ➔ *Caractéristiques de l'accompagnement des collaborateurs handicapés en reconversion professionnelle.*
 - Les personnes handicapées elles-mêmes ou celles qui ont des personnes handicapées dans leur entourage sont plus enclines à une ouverture, une aide aux personnes handicapées.
 - les intermédiaires handicap sont trop coûteux, trop nombreux, ce qui entraîne une déperdition d'actions et de financements.
 - La survenue du handicap nécessite de prendre du temps pour repenser le projet professionnel et personnel.
 - les entreprises demandent une productivité forte et à court terme, alors que le handicap change le plus souvent la relation au temps.

N° : 30

Sujet – quand le maintien dans l’emploi n’est ni possible / ni souhaitable ... ne fonctionne pas, quelle solution pour une sécurisation des parcours ?

Initiateur – Initiatrice : Véronique Bustreel - APF

→ 4 constats principaux :

- ✓ Le nombre de licenciements pour inaptitude reste élevé
- ✓ Il s’accompagne pour 60 000 personnes par an d’une inscription en qualité de demandeur d’emploi auprès du service public de l’emploi (entrée dans un accompagnement de droit commun avant de bénéficier d’un accompagnement adapté)
- ✓ Les personnes inscrites ne sont pas systématiquement bénéficiaires de l’obligation d’emploi au moment de leur licenciement
- ✓ Une personne qui perd son emploi met 4 ans en moyenne avant de retrouver un emploi

→ Proposition

- ✓ Améliorer la sécurisation de la transition professionnelle pour
 - limiter les conséquences d’une sortie de l’emploi
 - réduire son impact en termes d’éloignement de l’emploi

→ Solutions pour réduire l’impact négatif du licenciement :

Anticiper

- ✓ Sachant que parfois le licenciement est inéluctable :
 - engager des actions de préparation du reclassement externe du salarié en mobilisant le dispositif de formation continue (bilan de compétences, accès à la formation ex : CIF)
 - permettre à l’entreprise de valoriser son action au titre de son obligation d’emploi
 - Développer les actions de GPEC territoriale permettant de détecter les situations génératrices de handicap et les « métiers/emplois » porteurs en termes de reconversion sur un territoire donné (étant entendu que la mobilité des salariés sur un bassin/hors bassin d’emploi peut être compliquée),
 - aller vers des dispositifs d’outplacement

Préparer

- Rendre obligatoire l’information délivrée aux salariés qui vont être licenciés afin de mieux guider le parcours de reconversion
- Développer la possibilité d’accéder aux dispositifs et mesures ouvertes aux bénéficiaires de l’obligation d’emploi sans impérativement nécessiter la RQTH... partir de l’idée qu’un avis d’inaptitude et la justification du respect infructueux de l’obligation de reclassement par l’employeur ayant

abouti à un licenciement pour inaptitude équivaut à une RQTH, le salarié devenu demandeur d'emploi est « réputé » automatiquement bénéficiaire de l'obligation d'emploi et ouvre donc droit aux dispositifs et mesures (type Agefiph)

Accompagner

- Permettre un accompagnement renforcé aux salariés licenciés pour inaptitude dès la sortie de l'emploi
 - selon des modalités calquées sur le contrat de sécurisation professionnelle (durée d'accompagnement 18 mois et volume horaire, maintien d'une rémunération...)
 - adapter dans les parcours accompagnés par Pôle emploi des dispositifs d'accompagnement sur mesure de cette population (qui doit passer par un canal d'accompagnement renforcé)
 - l'exemple d'une action (6 semaines/35H semaine) de transition financée par l'Agefiph, s'appuyant sur le Sameth et conduite en Bourgogne est présenté

- Dans le cadre des procédures de licenciement économique collectives (type PSE),
 - s'assurer qu'une démarche soit organisée et financée pour permettre le reclassement et la reconversion des personnes en situation de handicap devenues demandeuses d'emploi.

Sujet – Le Job coaching en France

Initiateur – Initiatrice : Manuèle Masset

→ *Le job coaching :*

- **Définition** commune, soutien global et accompagnement vers l'emploi en milieu ordinaire de travail
- **Éléments historiques** : Supported employment aux USA et Canada
Études Job coaching pour FSE (Belgique, Suisse, projet Bernois)

→ **Charte européenne du job coaching**

→ *Notions centrales :*

- ✓ « Place and train » et non pas « Train and place » avec entraînement concret sur les tâches professionnelles
- ✓ Accompagnement de l'entreprise et de l'utilisateur par une équipe pluridisciplinaire (ce qui manque en France actuellement : fédérer les acteurs de l'insertion autour de l'activité professionnelle ce qui implique un langage commun, des ressources théoriques et des connaissances pratiques partagées)
- ✓ Soutien au long cours autant que de besoin (mais pas plus), après l'insertion pérenne
- ✓ Développement de la dynamique d'intégration comme facteur positif pour :
 - Amélioration organisation et climat social en entreprise
 - Potentialisation des compétences différentes et complémentaires
 - Adaptation de l'accompagnement de l'ensemble des salariés de l'entreprise (tout au long du parcours professionnel)

→ *Constats actuels :*

- ✓ Nombreuses expérimentations
- ✓ Peu de mutualisations et de diffusions
- ✓ Seuls les ESAT sont financés correctement, dans le domaine d'accompagnement et d'accès à l'emploi
- ✓ Très peu de financement dédiés au développement et à la recherche dans le médico-social
- ✓ Absence de passerelles financières entre les 3 budgets (ASS maladie, Budget ESAT, Conseils généraux)

→ *Proposition :*

- ✓ Engager une démarche d'analyse et de valorisation des expérimentations
- ✓ Valider les structures nouvelles issues des résultats de ces innovations.

Sujet - Haut potentiel et travailleurs handicapés : comment changer le regard ?

Animateur : Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS

- ➔ *la vision des entreprises sur les hauts potentiels (HP) est très normée*
 - permettre l'accès à ce groupe des travailleurs en situation de handicap (Travailleur Handicapé)
 - prévenir le risque d'exclusion du dispositif Haut Potentiel pour le salarié repéré Haut Potentiel quand il révèle son handicap.

- ➔ *Faire évoluer le concept de potentiel qui n'est pas réservé uniquement aux très hauts potentiels*
 - Lien entre promesse d'évolution, de performance et d'adaptation et les conditions d'exercice de la promesse qui pèsent sur sa réalisation.

- ➔ *le changement de regard passe aussi par le changement de l'environnement*
 - management,
 - environnement du travail,
 - métiers,
 - règles de mobilité

- ➔ *donner et avoir des exemples de postes élevés tenus par des personnes handicapées*
ex : directeur de recrutement d'une entreprise indienne est lourdement handicapé

- ➔ *reconnaitre la notion de hautes compétences pour valoriser les compétences spécifiques plutôt que plurielles (ex des personnes Asperger)*
 - utiliser les talents là où on en a besoin
 - ne pas vouloir imposer un mode d'évolution normé
 - ex : évolution vers des postes de management

- ➔ *permettre la compensation du handicap pour favoriser la révélation des potentiels.*
 - Changer le regard c'est ne pas avoir un raisonnement particulier pour les TCH
 - Utiliser des combinaisons de ressources personnelles qui peuvent être différentes d'une personne à une autre handicapée ou pas (ex : combinatoire sénior /junior)

- ➔ *Le problème des Hauts Potentiels n'est pas limité aux TCH, les problèmes de détection et de gestion des Hauts Potentiels peuvent être éclairés par le cas des personnes handicapées.*

Sujet – Comment améliorer le savoir être des travailleurs handicapés

Initiateur – Initiatrice : Jacques Bédhet

➔ *Le triple A* pour améliorer le savoir être du travailleur handicapé : Acceptation, Autonomie, Adaptabilité.

- *Acceptation* :
 - ✓ le salarié handicapé peut parler positivement de son handicap grâce à :
 - la culture de l'entreprise
 - un environnement favorable il parlera aux autres travailleurs, parlera par étapes de son handicap, un échange se construira. Le handicap devient une force, une valeur de changement.
 - ✓ 2 attitudes sont négatives : « on me doit tout et j'attends tout » et « Je n'attends rien »
 - ✓ Il faut savoir se présenter de façon neutre ou positive
 - ✓ L'humour est essentiel, c'est un bon vecteur de distanciation pour faire tomber les barrières.
- *Autonomie* : la relation travailleur/entreprise est une relation de travail et non d'assistance
 - Maintenir l'équilibre entre effort et performance
 - Prendre en compte le handicap, et non le prendre en charge.
- *Adaptabilité*

Sujet – Savoir être du manager direct

Initiateur – Initiatrice : Jacques Bédhet

→ *La stratégie de l'entreprise*

- doit être claire pour soutenir le manager direct dans son action quotidienne.
- doit être constante : si les valeurs changent, le travailleur handicapé peut rapidement être mis en difficulté.

→ *La politique de l'entreprise doit permettre de pérenniser sur le long terme l'emploi des personnes handicapées.*

→ *Le management :*

- doit aborder en amont la question du handicap pour accueillir efficacement le travailleur handicapé
- doit savoir que chaque handicap est différent
- doit diriger une personne et non un handicap
- peut identifier ses insuffisances sur la question du handicap dans l'emploi qui les révèle.

→ *Les experts externes : beaucoup de connaissent mal l'entreprise.*

- Les travailleurs sociaux : ils connaissent mal l'entreprise.
- La gestion du handicap est trop cloisonnée.
- dans les PME, le responsable du handicap est confronté à la complexité des intervenants externes (cap emploi, consultant divers et variés...).

Ils ont participé :

Entreprises

Banque de France, Air France KLM, Thalès, La Poste, Crédit Mutuel Arkéa, SFR, Pôle Emploi, IBM, Klésia, BPCE, 3F, ONISEP, FHP, Société générale, Sodexo, Groupe CRIT, Havas, Ingéus, Alcatel, MSA, Alister Diversité, Santé Service...

Associations

ADAPT, AGEFFIPH, ANAF, APAJH, APF, Apprentis d'Auteuil, Club House de Paris, FFDYS, FNATH, Fondation de France, GESAT, Groupement des intellectuels aveugles ou amblyopes, HANDECO, OETH, SIBILS, Un autre regard, UNAFAM, UNAPEI, UNITH...

Organisations syndicales

CFDT, CFTC, FO, CFE CGC, CGPME, FO, MEDEF

Institutions

Le défenseur des droits, AGEFIPH, FIPHFP, Le CESE

Ecoles partenaires

Sciences Po, IAEntrepreneurs Lille, Efab



La Banque de France recrute

Alternants, Assistants
Spécialisés et Cadres - H/F

La Banque de France est une institution
socialement responsable, attachée
à la diversité de ses personnels.

Des aménagements de poste peuvent être
organisés pour tenir compte des handicaps
des personnes recrutées.

Pour plus d'informations
www.recrutement-banquedefrance.fr



Les groupes
Mornay et D&O
s'unissent
et deviennent

KLÉSIA
PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES

Klesia en chiffres

240 000 entreprises clientes

2 800 000 salariés et retraités protégés

7,5 milliards d'actifs gérés

6,3 milliards de cotisations retraite

1 milliard de chiffre d'affaires prévoyance

18 désignations conventionnelles

Plus de **2700** collaborateurs
à votre service

klesia.fr

L'agence **Entreprises et handicap** remercie ses partenaires pour leur soutien, sans lequel la publication de ce livre blanc n'aurait pas été possible.



Agence Entreprises et handicap
15 avenue de Ségur
75007 Paris
Tel. : 01 46 34 60 51
www.entreprises-handicap.com