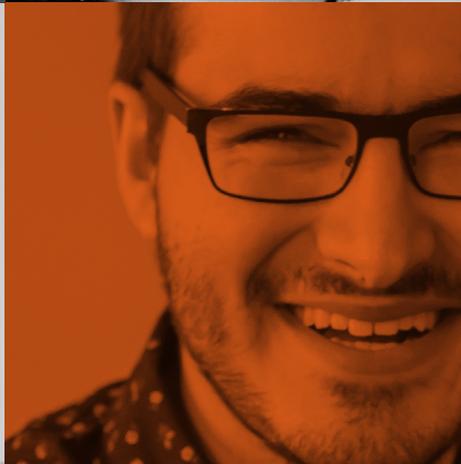


La gestion de carrière des collaborateurs en situation de handicap

Nouvelle frontière
des politiques handicap
en entreprise ?



Sommaire

Édito	4
Partie 1 - Quatre leviers d'action	6
Partie 2 - Les étapes clés	11
L'intégration d'un nouveau collaborateur en situation de handicap	14
L'arrêt	18
La reprise	22
Les changements de poste	26
Quand le handicap évolue	30
Partie 3 - Les acteurs incontournables	31
Le collectif de travail	34
Les Missions Handicap	38
Les Ressources Humaines	42
Les acteurs du médico-social	46
Et les autres	47
Partie 4 - Les aménagements clés	50

Édito

S'intéresser à l'évolution de carrière des personnes en situation de handicap quand on sait que l'entrée dans le monde du travail est un défi que notre société n'a toujours pas relevé peut paraître étrange. Et pourtant... Que se passe-t-il une fois que ces personnes ont poussé la porte de l'entreprise ?

Le simple fait que le sujet soit peu ou pas documenté, à l'heure où les cercles RH se préoccupent tant d'*onboarding*, de fidélisation et de développement des talents, nous a invités à soulever ce voile pudique jeté sur des trajectoires professionnelles méconnues et à nous questionner sur l'égalité des chances dans l'emploi.

Peu de sources pour le faire, alors nous avons décidé de partir de « la vie des gens » : à travers onze témoignages de salariés issus des entreprises membres du Club Handicap & Compétences, nous avons fait le choix d'écouter la parole de ces professionnels en situation de handicap, de découvrir leur parcours, leur quotidien et relations de travail, leurs aspirations pour l'avenir. Cette méthodologie comporte bien entendu de nombreux biais : d'abord celui du panel, qui, malgré une grande

diversité de postes, responsabilités, ancienneté, handicap, demeure restreint et exclusivement issu de grandes entreprises ; ensuite celui de ne faire place qu'à la parole des personnes en situation de handicap sans prendre en compte les autres parties prenantes impliquées dans leurs parcours (managers, collègues, RH, Mission Handicap, etc.). Mais partir des personnes en situation de handicap nous a paru la façon la plus juste de nous pencher sur ce sujet, dans un domaine où les paroles d'experts prennent souvent le pas sur celles des premiers concernés.

En mêlant portraits et conseils pratiques, ce guide vous propose donc :

- d'aller à la rencontre de parcours par définition uniques mais qui donnent tous des clés de lecture sur des situations professionnelles récurrentes,
- de prendre connaissance des enjeux clés soulevés par les personnes en situation de handicap elles-mêmes dans la gestion de leur carrière,
- et de vous inspirer des bonnes pratiques et propositions élaborées par les membres du Club Handicap & Compétences.

Ces onze rencontres ont permis de renforcer des convictions et de soulever de nouveaux champs d'action : d'abord, la conviction que les compétences priment sur le handicap et que les collaborateurs ne demandent qu'à pouvoir les mettre en avant et être considérés comme « n'importe quel salarié » pour mener leur carrière sereinement ; ensuite, le besoin de progresser dans la prise en compte (et non la prise en charge) du handicap à tous les niveaux de l'entreprise car, oui, dans la plupart des cas, le handicap implique « un travail en plus » pour le collaborateur ; la prise de conscience, enfin, que la carrière des personnes en situation de handicap doit faire l'objet d'une attention

particulière de la part de l'entreprise sous peine de voir s'ouvrir une deuxième marginalité dans l'emploi, dont il serait trop facile d'accuser « le sort », la « conjoncture », les « cas particuliers »...

S'intéresser à l'évolution de carrière des personnes en situation de handicap quand leur taux de chômage est le double de celui de la population française peut paraître étrange. Et pourtant... Écoutons les mots de ces collaborateurs qui nous disent tout simplement, comme Clémence, « vouloir apporter leurs compétences à la vie de l'entreprise ».

Le Club Handicap & Compétences

Partie 1

Quatre leviers d'action

Quatre grandes problématiques ont été soulevées par l'ensemble des professionnels interviewés : le manque de sensibilisation de leur collectif de travail à la question du handicap ; la complexité d'accéder à l'information ; la difficulté à dire son handicap, à s'autoriser à en parler et à savoir le faire ; le manque de confiance en soi, enfin, avec le phénomène d'autolimitation.

Ces quatre enjeux, qui résonnent comme autant de freins à la réalisation de leurs ambitions professionnelles, ont guidé nos propositions pour améliorer l'accompagnement de la carrière des collaborateurs en situation de handicap.

Quatre leviers d'action

1

Sensibiliser encore et encore



2

Orienter et informer



3

Dire, pouvoir dire et savoir dire



4

Connaître ses limites... sans (se) limiter



Levier 1

Sensibiliser encore et encore



« Un conseil pour améliorer la situation des salariés en situation de handicap ? Plus de sensibilisation ! ». Telle est la réponse quasi unanime de nos témoins. Mais il n'y avait qu'à écouter leurs mots pour comprendre que malaise et maladresse sont les attitudes les plus fréquemment rencontrées dans leur quotidien. Si la plupart ont une vision plutôt positive de l'évolution de la place du handicap en entreprise, tous confirment que le changement de regard n'est pas encore acquis. Alors à chacun de préconiser une sensibilisation généralisée de leurs collègues et managers pour tout simplement communiquer, lever les *a priori*, les appréhensions, qui font que tantôt l'on ne voit pas la personne et donc les compétences derrière le handicap, tantôt l'on croit « être aveugle » au handicap sans se rendre compte que c'est la personne que l'on nie.

“

Il y a une ambiguïté : à la fois il faut prendre en compte et ne pas prendre en compte le handicap. C'est un juste équilibre. Il y en a qui savent très bien faire, d'autres non.

”

50 %

des personnes en situation de handicap estiment que leur ligne hiérarchique est sensibilisée/formée à la question du handicap.

Levier 2

Orienter et informer



Lorsque le handicap survient en cours de carrière, l'arrivée dans un monde médico-social gourmand en sigles et dossiers administratifs ajoute à la complexité de la situation vécue. Moins que le manque de ressources (documentaires, en ligne, etc.), c'est l'absence d'un pôle d'orientation dédié qui est le plus souvent déplorée. Dans la durée, c'est la lourdeur de tout faire par soi-même et d'avoir à coordonner l'ensemble des parties prenantes qui s'avère chronophage et parfois usante : se battre pour obtenir la prise en charge d'une formation par Pôle Emploi quand le dossier a été transmis à Cap Emploi ; devoir rappeler au service « Déplacements » de son entreprise que l'on a des besoins de transport spécifiques alors même que l'on a rempli le formulaire dédié ; déplacer des montagnes pour qu'un test obligatoire à l'obtention de son diplôme soit accessible ; constituer le fameux dossier pour sa reconnaissance de travailleur handicapé, etc. Au sein même de l'entreprise, l'information n'est pas toujours optimisée et l'existence des Missions Handicap parfois ignorée.

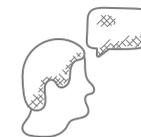
“
Je ne le demandais pas, parce que je n'imaginai pas ce qui pouvait être fait pour aménager le poste et qu'on ne m'avait pas dit qu'il y avait une Mission Handicap.
”

75 %

des personnes en situation de handicap estiment ne pas être/ avoir été accompagnées dans leur carrière.

Levier 3

Dire, pouvoir dire et savoir dire



S'autoriser à dire son handicap, savoir en parler, voilà sans doute l'enjeu principal qui conditionne tous les leviers d'action autour et avec la personne en situation de handicap. Tant que le handicap n'est pas accepté et la personne pas prête à le déclarer, les possibilités d'intervention sont en effet très limitées en entreprise. Passé ce stade de la déclaration administrative, les Missions Handicap relatent aussi souvent ces situations de blocage dans des équipes où le collaborateur refuse de révéler son handicap à son manager par peur des conséquences sur sa carrière, alors même que cela permettrait de dépasser en partie les difficultés rencontrées. Une simple question d'acceptation psychologique ? Pas seulement. C'est aussi à l'entreprise de créer les conditions de la confiance pour que la parole émerge. Car une fois la parole libérée, tous les témoignages concordent : la situation s'améliore. Mais quel espace pour cette parole ? Comment trouver (pour la personne en situation de handicap et son équipe) la bonne limite entre vie professionnelle et personnelle ? La personne est souvent considérée comme « experte » de son handicap et donc de son « mode d'emploi » : l'écouter est une nécessité mais la laisser seule responsable de livrer ce « mode d'emploi » rajoute une charge mentale supplémentaire, pour certains quasi-quotidienne, qui mérite attention et accompagnement.

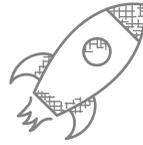
“
Je ne voulais pas que ce sujet-là soit un sujet. Parce qu'on a toujours des interrogations, légitimes ou pas : « est-ce que mon handicap va être un frein à mon évolution professionnelle ? »
”

30 %

des personnes en situation de handicap n'en parlent pas encore.

Levier 4

Connaître ses limites... sans (se) limiter



L'enjeu de la confiance est omniprésent. Le fait d'avoir à prouver quelque chose, à soi-même comme aux autres, aussi. Entre dépassement de soi au risque de mettre en danger sa santé et connaissance de soi, de ses capacités au regard de ses contraintes (qui n'en a pas ?), le cheminement est parfois long. Lorsque les conditions sont réunies pour parler sereinement de son « mode de fonctionnement », ne peut-on pas considérer qu'il s'agit en fait d'une relation de travail optimale ? Chacun a besoin de conditions particulières pour être le plus performant possible dans un poste donné (concentration ou non, consignes plus ou moins claires, délais plus ou moins rapprochés, etc.) et il revient en fait au manager d'orchestrer ces singularités dans le collectif de travail. Le fait de les exprimer clairement est donc un gain de temps et d'efficacité pour tout le monde.

Cependant, on peut se demander si cette clairvoyance sur les conditions de sa réussite ne confine pas à l'autolimitation. Pour certains, c'est le droit de souffler qui s'exprime après ce qui relève bien souvent du parcours du combattant. Et les risques de changer d'équipe, d'entreprise, paraissent alors trop

élevés par rapport à la stabilité apportée par le poste actuel. Même dans les parcours très dynamiques, cette question des freins à soi-même est posée : comment ne pas voir alors s'élever des « parois de verre » qui s'ajoutent au « plafond de verre » ?

“
Je pense que ma productivité est moindre mais on me dit que je surestime celle des autres. Avec le handicap, j'ai quelque chose à prouver, aux autres et à moi-même.
”

Partie 2

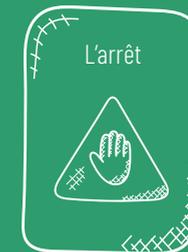
Les étapes clés

Que le handicap survienne en cours de carrière ou que la personne ait été recrutée en situation de handicap, certaines étapes clés de la carrière méritent une attention particulière.

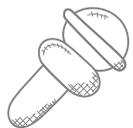
Handicap connu au moment du recrutement



Handicap en cours de carrière



“ Le travail a été ma thérapie ”



Il en est convaincu : « le travail a été ma thérapie ». Didier est entré il y a 38 ans comme manutentionnaire dans une usine d'un groupe de produits phytosanitaires et a gravi les échelons jusqu'à occuper son poste actuel de superviseur de planning. Il est de ceux qui mettent du cœur à l'ouvrage.

Mais en 2017, un double AVC le conduit à l'hôpital, puis en centre de rééducation et il reste sept mois éloigné de son emploi. Son retour à l'usine ne va pas de soi : devenu hémiparétique du côté gauche, il souffre aussi de quelques troubles cognitifs et du langage et les médecins ne voient pas d'un bon œil ses demandes opiniâtres de reprise du travail. Sa fille et la « formidable assistante sociale du site » l'aident à obtenir une RQTH et il se sent, dès la survenue de la maladie, profondément soutenu par son entourage professionnel. Le directeur de l'usine, son responsable, le DRH, les collègues, « toute l'usine » défilent dans les centres de soin. D'emblée il est rassuré, certain de retrouver son poste puisque, du directeur de l'usine au DRH, chacun le lui certifie. Il puise dans la foi en cette promesse « la force de mener le combat de la rééducation ». Il n'est pas déçu.

Son « chef extraordinaire » met tout en œuvre pour accéder à son désir de retour à l'emploi. Il accepte de plaider avec lui sa cause auprès du médecin du travail jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé : il travaillera à mi-temps et un

bilan médical mensuel mesurera son stress et sa fatigue susceptibles de provoquer un autre AVC. Son responsable hiérarchique et la Mission Handicap organisent dans les moindres détails son retour à l'usine pour lui faciliter la tâche. Il dispose d'un logiciel de dictée vocale pour pallier la déficience de sa main ; un coach personnel l'accompagne pour réapprendre les procédures qu'il a oubliées. Mais cette aide va plus loin : elle est collective, spontanée et émouvante. Ainsi, il assiste aux réunions matinales mais son binôme lui propose de prendre en charge les aspects opérationnels. Les collègues s'apprennent à descendre son bureau au rez-de-chaussée pour en faciliter l'accès mais il refuse, considérant l'escalier comme un moyen de rééducation.

Quasi quotidiennement, son responsable hiérarchique s'enquiert de sa santé et la Mission Handicap prend également régulièrement de ses nouvelles. Sa crainte ? Se voir diminué et affronter le regard des autres — et « cela dure longtemps ». Sa surprise ? Il se « savait estimé » et animé d'un « fort esprit d'entreprise » mais il n'aurait « jamais imaginé autant de bienveillance ». Des gestes simples et quotidiens des collègues en attestent : untel porte son ordinateur, l'autre l'aide à écrire, etc. Encouragé, mais surveillé attentivement par son responsable qui lui recommande « d'aller doucement », le persévérant Didier progresse et prend confiance. Sept mois après son retour, son temps de travail atteint 70 %, puis très vite 80 %.

Didier Sorton, superviseur de planning

Il a repris à temps plein maintenant, sûr de ses capacités et de sa productivité, « la même que celle d'une personne valide ». Chanceux, oui il l'est, à la fois parce qu'il « fait partie d'un grand groupe » qui tient compte du handicap mais aussi parce qu'il a eu « auprès de lui des

responsables attentifs avec de bons réflexes ». Pudique, Didier a la reconnaissance laconique de ceux qui répugnent à s'épancher. Mais elle est bien là, ancrée en lui : il n'oubliera jamais qu'il a traversé les épreuves grâce au travail.



Quasi quotidiennement, son responsable hiérarchique s'enquiert de sa santé et la Mission Handicap prend également régulièrement de ses nouvelles.

Étape 1

L'intégration d'un nouveau collaborateur en situation de handicap

L'onboarding est aujourd'hui un sujet incontournable dans les directions des ressources humaines : partie intégrante du processus de recrutement, il s'agit de créer une relation avec la nouvelle recrue dès la promesse d'embauche, de préparer son arrivée et notamment le tout premier jour, pour s'assurer d'un recrutement réussi dans la durée. Les entreprises sont néanmoins encore peu nombreuses à avoir formalisé un véritable processus d'accueil. Alors, qu'en est-il de l'onboarding des collaborateurs en situation de handicap ? Nos témoins corroborent les chiffres et sont en majorité satisfaits de leur intégration, mais, là encore, information et communication sont les maîtres-mots pour une arrivée réussie, dans le respect de l'autonomie de chacun.

67 %

des personnes en situation de handicap jugent facile leur intégration professionnelle.



“

J'ai été très bien accueilli. Le fait de travailler dans une entreprise internationale avec pas mal de cultures, dix-sept langues différentes, facilite l'ouverture d'esprit.

”



Bonnes pratiques

- **Présenter la Mission Handicap dans le kit d'accueil** ou l'e-mail de bienvenue des nouveaux embauchés.
- **Proposer, si besoin est, une sensibilisation** des équipes avec l'accord du nouveau collaborateur.
- **Une prise de contact systématique par la Mission Handicap** à l'arrivée d'un collaborateur en situation de handicap pour l'informer de son existence, de l'ensemble des services et interlocuteurs à sa disposition. Les SIRH (Système d'information de gestion des ressources humaines) actuels doivent permettre cette personnalisation de plus en plus ciblée de l'information.

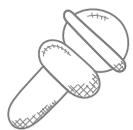
De la bonne circulation de l'information



Avec des circuits RH complexes, mêlant niveau central et niveau local, les informations clés telles que l'arrivée d'un salarié en situation de handicap, l'arrêt maladie d'un collaborateur et son prolongement, la date de reprise ou la remise d'une RQTH, passent par différents interlocuteurs et n'arrivent pas toujours à l'ensemble des personnes impliquées (managers, RH centrale, RH de proximité, Mission Handicap, etc.). Ainsi de cette nouvelle collaboratrice qui coche la case « RQTH » dans son

dossier d'intégration et qui s'étonne que l'information ne soit pas parvenue à son manager ou que cela n'ait pas enclenché de prise de contact par la Mission Handicap, dont elle a ignoré l'existence de longs mois. Ou de ce collaborateur qui remet sa RQTH aux RH sans que cela ne suscite d'intérêt, « comme si c'était un justificatif de domicile ». Sous réserve de l'accord du collaborateur, la transmission de l'information aux personnes concernées est un véritable levier pour accompagner la personne au mieux dans ses missions.

☞ Lutter contre la culture du silence ☞



« Tenace et réaliste » : ainsi se décrit Nathalie, la quarantaine, cadre RH chez un acteur majeur de l'énergie. La ténacité pour mener carrière en traversant

l'épreuve de la surdité ; le réalisme pour saisir les opportunités professionnelles tout en tenant compte du handicap. Elle se rêvait commissaire de police, pour l'action — et peut-être l'adrénaline. Ses parents, inquiets, lui ont imposé des études « plus raisonnables » jusqu'à l'obtention d'une maîtrise d'administration économique et sociale. Depuis 22 ans qu'elle a intégré son entreprise grâce à une association œuvrant pour l'emploi des personnes handicapées, elle a vécu la lente prise de conscience du monde professionnel sur la question. Découverte dès l'enfance, sa surdité s'est aggravée par palier, ce qui, un temps, a créé méprises voire conflits avec ses managers ou les gestionnaires de carrière. Lorsqu'elle débute en CDD dans un poste qui, du haut de ses 27 ans, la met en relation avec la direction générale, elle a « le handicap idéal » : invisible, indétectable moyennant une légère modification de son téléphone, n'entravant en rien son efficacité. **Elle va jusqu'à remplacer son premier responsable qui part à la retraite.** Phobique de la routine, elle évolue sept fois dans la même entreprise — un classique dans son groupe. Mais lors d'une prise de fonction, elle perd brutalement de l'audition. Incapable de téléphoner, elle déploie une farouche énergie pour coordonner une équipe dispersée géographiquement.

Son manager, qui l'avait connue sans problème de communication, ne mesure pas la gravité de la situation. Il est vrai que dans les années 2000, la question du handicap ne franchit que difficilement les frontières de l'entreprise. Le manager « attend d'elle quelque chose qu'elle ne peut plus fournir », lui reproche ses lacunes et son comportement agressif. Nathalie plaide la fatigue inévitable au quotidien pour surmonter l'isolement provoqué par la surdité et les réactions abruptes que cela peut engendrer. L'affaire prend de l'ampleur jusqu'à ce que Nathalie parvienne à être mutée.

Dans le même temps, elle « se fait implanter, parce que c'est vital ». De nouveau, elle peut téléphoner, « démontrer ses compétences » et reprendre confiance. Elle qui espérait depuis toujours un poste d'expatriée sur le terrain en refuse deux coup sur coup, par réalisme. Quand le troisième se présente, le gestionnaire de carrière, soucieux d'elle et des exigences de l'entreprise, se focalise sur sa surdité négligeant la question des compétences, jusqu'à ce qu'elle lui signifie que « c'est elle qui gère son handicap » et exige seulement que son responsable local en soit tenu informé avant son arrivée. Et elle part. Ses collègues locaux apprenant par hasard ce handicap se montrent bienveillants et elle réussit cette expérience qui demeure son meilleur souvenir professionnel. Satisfaite du poste qu'elle occupe depuis son retour, elle n'en reste pas moins ouverte aux

Nathalie Gosselin, cadre RH

propositions de mutation interne. La relation avec son manager est équilibrée et elle évoque régulièrement avec lui sa surdité pour anticiper les besoins. Sensibilisation, inclusion, Mission Handicap ont peu à peu fait leur œuvre dans l'entreprise. Mais il faut lutter contre la « culture du silence » et poursuivre un double effort : du côté des personnes en situation de handicap, « le dire, parce que c'est le bon sens » ; du côté des managers et RH, comprendre que cela ne supplante pas les compétences — au contraire,

cela ajoute celle de l'adaptation ! Comprendre aussi que le handicap se vit différemment selon les individus.

Les progrès sont perceptibles depuis son entrée dans le monde du travail et, Nathalie le pressent en voyant le rapport de ses propres enfants à la diversité : la prochaine génération ne subira probablement plus les freins qu'elle a dû affronter.



Son manager, qui l'avait connue sans problème de communication, ne mesure pas la gravité de la situation.

Étape 2

L'arrêt

Période d'incertitude s'il en est, l'arrêt est un moment où seules la santé de la personne, sa reconstruction physique et psychologique comptent. Dès lors, comment faire pour que l'inévitable question du retour à l'emploi ne soit pas une source d'angoisse supplémentaire ? D'autant que, pour beaucoup, la perspective de la reprise du travail est plutôt un phare, une étape cruciale dans la thérapie, et que le maintien du lien avec l'entreprise durant cette période apparaît comme un soutien important.

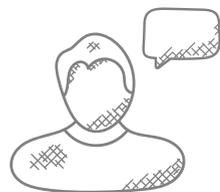
Quant aux personnes dont l'état va nécessiter une demande de reconnaissance de situation de handicap, c'est généralement une plongée dans un univers médico-social totalement inconnu et souvent complexe. Le manque d'information et le besoin d'orientation à ce moment clé sont souvent soulignés. Si la loi précise bien que le contrat de travail doit être suspendu pendant l'arrêt et que l'employeur ne peut exiger ou accepter la collaboration, même ponctuelle, du salarié arrêté, rien n'empêche de proposer qu'un lien soit maintenu avec l'entreprise.

En respectant donc la liberté de chacun, il semble important de donner un message de confiance et de permettre le maintien du lien avec l'entreprise et le collectif de travail et *a minima* la transmission des informations utiles.

“

La DRH de l'usine est venue me voir à l'hôpital, même le directeur. Ils venaient me rassurer, me dire qu'on me reprendrait. C'est ce qui m'a donné la force de mener le combat de la rééducation.

”



Bonnes pratiques

- **Prendre contact systématiquement** par courrier au bout d'un certain nombre de jours d'absence pour proposer au collaborateur de se mettre en relation avec une personne de l'entreprise (assistante sociale, Mission Handicap, médecin du travail, etc.), informer des aspects matériels liés à l'arrêt (incidence sur le salaire, etc.), à la reconnaissance de situation de handicap et anticiper le retour en proposant notamment une visite de préreprise.
- **Accompagner la demande de reconnaissance de situation de handicap** : certaines

entreprises font appel à des prestataires extérieurs, à la Mission Handicap ou à leur assistante sociale pour aider leurs collaborateurs à monter le dossier (RQTH, AAH, etc.).

- **Maintenir le salarié informé** de l'actualité de l'entreprise à travers l'envoi de newsletters internes, sur le modèle de ce qui peut se pratiquer pendant les congés maternité.
- **Informé le collectif de travail** dans les limites du secret médical.



Une simple question de savoir-être ?

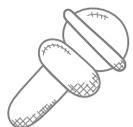


On peut estimer que prendre des nouvelles d'un de ses collaborateurs lorsque survient un problème de santé ou un accident relève du « savoir-être de base ». Pourtant, certains managers se trouvent démunis face à des événements qui relèvent de la sphère privée et sont entourés du secret médical, quand d'autres peuvent être tentés de faire passer l'atteinte des objectifs avant le respect de l'arrêt de travail. Si bien

que certaines entreprises ont opté pour le message suivant : « aucun contact avec le salarié pendant l'arrêt maladie ».

En réponse, il est utile de formaliser une ligne de conduite dans les différents kits ou modules de formation des managers avec les droits et bonnes pratiques du manager en cas d'arrêt maladie : peut-on appeler un collaborateur ? Lui envoyer un SMS ? Informer l'équipe, jusqu'où ?

☺ La première mayonnaise que j'ai remontée, j'en ai pleuré de joie ! ☺



Elle est souriante, toujours. Car Gaetana affronte la maladie en évitant de peser sur les autres. Le syndrome de Cushing, maladie rare qui la frappe en 2013, atteint ses glandes surrénales et, en cascade, de nombreux organes, jusqu'à l'éloigner durant plus de cinq ans de son emploi de seconde de cuisine dans une entreprise de restauration collective.

Le diagnostic posé, Gaetana en informe sa hiérarchie « sans tabou » car elle n'a « pas honte » ; un handicap, le sien comme les autres, « ce n'est pas contagieux ». Pourtant, sa maladie « plonge son employeur comme elle dans le brouillard puisqu'il est impossible d'en prédire l'ampleur et la durée ». L'un comme l'autre « partent dans l'inconnu ». Car, comment envisager le retour en cuisine alors qu'elle n'a même plus la force de peler une pomme de terre ? Quitter ce métier qu'elle exerce depuis l'âge de 16 ans, en indépendante puis comme salariée, serait un déchirement pour cette fille de restaurateur passée par l'École hôtelière et « née dans une cuisine ». Il s'agit pourtant d'une éventualité à envisager. Jamais « lâchée par son employeur » et épaulée par des personnages clés, elle s'engage dans un long parcours de retour vers son emploi.

L'assistante sociale de la Sécurité sociale l'aide à remplir le dossier complexe de reconnaissance de son handicap. Une amie

de la Mission Handicap et ses deux supérieurs hiérarchiques l'encouragent pour affronter la maladie, l'apaisent en l'assurant qu'elle conservera son emploi et, lorsque le médecin du travail notifie ses recommandations cinq ans plus tard, dessinent les contours de son aménagement de poste.

Affectée dans un restaurant important, elle conserve son titre mais, ne supportant plus la station debout, ni la chaleur, ni le froid, incapable de soulever du poids, elle fait de l'affichage, un peu d'informatique et tient la caisse, le tout à mi-temps et en journée. Malgré un briefing préalable de l'équipe, ces missions légères interrogent certains collègues qui remarquent sa prise de poids sans percevoir son handicap invisible, soulignent son sourire sans se rendre compte de sa douleur physique. Malgré sa « peur de décevoir et d'être jugée », elle se dévoile pour couper court aux rumeurs, et reçoit avec surprise et gratitude « la solidarité de tous ». D'ailleurs, elle donne volontiers un coup de main et effectue quelques remplacements à la légumerie ou en cuisine en modifiant d'elle-même ses méthodes de travail : au lieu de décharger plusieurs dizaines de kg de choux fleurs d'un coup, elle divise la tâche donc le poids ; avec des vêtements adaptés, elle supporte les variations de température de la chambre froide aux fourneaux. Petit à petit, elle renoue avec sa vraie passion : quand elle « monte à nouveau une mayonnaise, elle en pleure de joie ! »

Gaetana Echeverria, seconde de cuisine

Parallèlement, Gaetana s'engage dans l'importante Mission Handicap de son entreprise pour à son tour « écouter et aider les autres ». Et elle se bat. Il y a deux ans, c'est son manager qui lui propose de reprendre des horaires du soir, c'est-à-dire ses anciennes fonctions. Elle refuse, « se sentant incapable ». Il insiste. Dépassant sa crainte, elle finit par céder. Et ça marche.

Enfin une victoire concrète contre la maladie ! Enfin la confiance en elle ! La maladie a changé sa manière de voir la vie et de travailler : elle « n'ira pas plus vite, mais le travail est fait ». L'essentiel est de toutes façons ailleurs : elle est guérie depuis un an.



Malgré sa « peur de décevoir et d'être jugée », elle se dévoile pour couper court aux rumeurs.

Étape 3

La reprise

Revenir à son poste après une longue absence, recommencer à travailler tout en ayant des restrictions, reprendre plus ou moins progressivement, etc. une victoire bien souvent qui clôt une épreuve difficile, mais encore faut-il ne pas brûler les étapes et bien s'y préparer.

Entre impatience du « retour à la normale », « tâtonnements » avec son manager sur les nouveaux contours du poste et interrogations du reste de l'équipe à affronter, le sentiment général est celui qu'on n'est jamais assez préparé au jour J de la reprise et aux semaines qui suivent.

Une fois encore le manager est clé dans le repérage des signaux qui font que la personne sera à même de reprendre à 100%.

“

Toute ma convalescence
j'étais dans cette
attente de la reprise.
C'est certainement une
bonne thérapie mais il
ne faut pas brûler les
étapes.

”



Bonnes pratiques

- **Proposer un soutien au manager par la RH** en cas d'arrêt d'un collaborateur supérieur à 30 jours, pour faire le point et anticiper le retour.
- **Réaliser un mémo à destination des managers** sur « Comment accueillir une personne en retour d'arrêt de longue durée ? » afin qu'ils prennent conscience que cela relève pleinement de leur rôle de manager et qu'ils aient les clés pour ce faire.



- **Informier le collectif de travail** du retour de la personne et proposer une sensibilisation, sous réserve de l'accord de la personne en situation de handicap. Dans certaines entreprises, la sensibilisation est systématiquement proposée, dès lors qu'il y a un aménagement de poste et avec l'accord de la personne.
- **Proposer un coaching** à la personne qui reprend. Certaines entreprises le proposent systématiquement après un arrêt de longue durée.

La visite de préreprise

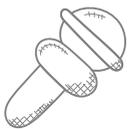


Encore sous-utilisée car méconnue des salariés qui doivent en prendre l'initiative (aidés par le médecin traitant ou le médecin-conseil), la visite de préreprise est un examen médical effectué par le médecin du travail pendant l'arrêt de travail du salarié, lorsque ce dernier pressent une difficulté à reprendre son emploi en raison de son état de santé. Il peut en bénéficier même si sa date de reprise n'est pas encore fixée. À l'issue de la visite, le médecin du travail peut émettre des préconisations pour favoriser le maintien dans l'emploi du

salarié et, avec son accord, les transmettre à l'employeur. La visite de préreprise s'avère donc extrêmement précieuse pour anticiper la reprise et notamment des aménagements de poste parfois longs à mettre en place. Informer les salariés en arrêt sur cette possibilité s'avère payant.

NB : la visite de préreprise ne remplace pas la visite médicale de reprise qui reste obligatoire pour tout arrêt de plus de 30 jours et à organiser dans les 8 jours qui suivent le retour.

Je suis un homme !



À 35 ans, Cédric ne s'est jamais déplacé autrement qu'en fauteuil dans des espaces conçus par et pour des personnes valides.

De cette inadaptation de l'environnement à sa déficience, il a tiré deux lignes de conduite qui ont forgé son caractère. D'abord s'adapter : il compte avant tout sur lui-même pour obtenir ce qu'il vise. Autrement dit, il ne sollicite pas d'aide spécifique, à moins que cela ne s'avère indispensable. Question d'habitude : au bureau, il dispose d'ascenseurs, on lui ouvre spontanément les portes – « moins il y en a, mieux je me porte ! » – on l'aide à attraper tel ou tel objet hors de sa portée et il n'éprouve nul autre besoin « puisqu'il a ce qui est nécessaire pour travailler ». À peine a-t-il demandé il y a quelques années à son responsable – et informé la médecine du travail – une souris à boule, plus ergonomique pour ses mains.

Seconde leçon de la vie, voir loin et se préparer. Il y a 17 ans, Cédric a choisi de vivre à Lyon, une ville assez bien aménagée pour faciliter ses déplacements. Il s'inscrit dès sa première année d'études – en sciences économiques et gestion – à l'AFIJ, une association d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap.

Prévoyant que son arrivée « dans le monde du travail serait plus difficile que pour une personne valide », il veut « mettre toutes les chances de [son] côté : il faut pouvoir se présenter avec quelque chose de plus qui fait la différence ». Ainsi, il « s'arme » en

apprenant les rouages du recrutement jusqu'à l'obtention de son M2. Les efforts paient : en 2009, son CV et sa lettre qui mentionnent son handicap marquent un responsable de service client dont Cédric salue « le défi de recruter et manager, pour la première fois de sa vie, une personne en situation de handicap ». Enchaînant stage, intérim, CDD puis CDI, il intègre finalement la direction informatique de ce groupe international de chimie où il s'occupe des achats. Pour son premier poste, il appréhendait le regard de l'équipe mais avait été agréablement surpris de l'accueil. Cette fois-ci, il est plus détendu. Depuis, il a évolué dans ses fonctions vers plus de responsabilités et d'autonomie. Avec ses trois responsables successifs, la question du handicap, sans être éludée, n'a jamais été centrale, car elle ne « définit pas l'identité d'une personne. Je suis un homme ! » Aujourd'hui, il s'investit dans le rôle d'ambassadeur que lui a confié la Mission Handicap, participe aux opérations de sensibilisation, conscient néanmoins que chaque personne vit différemment le rapport entre handicap et travail.

Satisfait de son parcours, il ne verrait pas d'un mauvais œil de donner une touche plus internationale à ses missions. À l'aise dans cette entreprise qu'il a eu « la chance d'intégrer », il souhaite y demeurer ; car il est soulagé de ne pas devoir « se battre jour et nuit pour parvenir au niveau [qu'il a] atteint. » S'il fallait reprendre ce combat pour aller ailleurs, il n'en aurait probablement plus la force.

Cédric Kouakou, administrateur achats informatiques



Aujourd'hui, il s'investit dans le rôle d'ambassadeur que lui a confié la Mission Handicap.

Étape 4

Les changements de poste

Si les étapes précédentes font déjà l'objet d'une attention particulière de la part des directions des ressources humaines et des Missions Handicap, les changements de poste paraissent, quant à eux, « sous les radars » des différentes politiques *ad hoc*. Une fois la porte de l'entreprise poussée, tout se passe comme si l'évolution de carrière relevait uniquement du parcours propre à chaque salarié et échappait aux mesures d'adaptation qui président aux politiques d'égalité des chances.

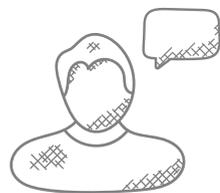
Bien entendu, ce sont avant tout les compétences du collaborateur qui font qu'il saisira ou non de nouvelles opportunités professionnelles. Mais les enjeux d'intégration se répètent à chaque changement de poste.

La capacité d'adaptation a beau être l'une des qualités les mieux partagées, semble-t-il, par les personnes en situation de handicap, il ne faut pas sous-estimer les efforts à déployer pour recommencer à s'intégrer dans une nouvelle équipe, assumer, le cas échéant, le regard des autres ou avoir à expliquer comment l'on « fonctionne ». À tel point que le phénomène d'autocensure n'est pas loin : pourquoi prendre le risque d'un ailleurs incertain quand j'ai trouvé ma place dans une équipe ? Sans parler des questions d'aménagements de poste qui ne suivent pas systématiquement le collaborateur dans son nouveau cadre de travail...

“

J'ai tellement combattu dans la vie que je suis arrivé à un niveau où je souffle un peu. Je ne me sens plus obligé de me battre nuit et jour pour avoir tout ce que j'ai et je n'aimerais pas le perdre. Je pense que je n'aurais plus la force.

”



Bonnes pratiques

- **S'assurer de l'égal accès à la formation :** l'enjeu de l'accès et de l'accessibilité des formations aux personnes en situation de handicap est majeur pour des déroulements de carrière dynamiques, surtout dans un contexte de mutations rapides des technologies et des compétences.
- **Promouvoir le coaching** pour lutter contre le risque d'autocensure, développer la confiance en soi et mettre les personnes en capacité de se projeter dans un nouveau poste. Certaines entreprises le proposent systématiquement à leurs collaborateurs en situation de handicap.

- **Former la filière RH** et les responsables de gestion de carrière aux enjeux du handicap.
- **Définir le rôle de la Mission Handicap** lors des changements de postes, en lien avec la RH et le management de proximité : garante de la logistique et de l'intégration ?
- **Adapter les process mis en place pour l'intégration** d'un nouveau collaborateur en situation de handicap aux situations de changement de poste : prise de contact par la Mission Handicap, proposition de sensibilisation du collectif de travail si besoin est, formation du manager, etc.



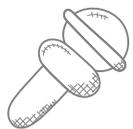
Réseaux d'entraide et « *role models* »



Les actions mises en place pour promouvoir l'égalité femme-homme et faire tomber les freins à la progression de carrière des femmes peuvent être adaptées aux spécificités des collaborateurs en situation de handicap. Développer des réseaux formels ou informels de personnes concernées dans l'entreprise, rendre visibles

les salariés en situation de handicap qui le souhaitent (exposition, prise de parole dans les outils de communication internes, etc.) ou promouvoir le coaching, sont autant de pratiques connues des directions de la diversité qui pourraient être mises à profit des collaborateurs et collaboratrices en situation de handicap.

☺ L'employeur doit s'assurer qu'il y a toujours un lien ☹



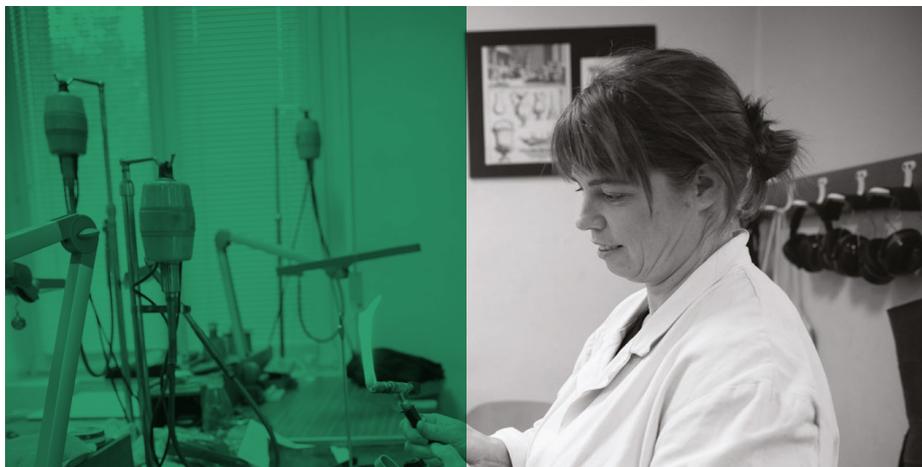
À 45 ans, Bénédicte a démontré qu'elle savait rebondir. Après une carrière de fleuriste, elle déménage en Bretagne pour suivre son mari et intègre

en 2003 l'usine d'un grand industriel afin d'y fabriquer des câbles. Son métier l'amène à soulever plusieurs fois par jour des bobines de 40 kg mais elle « remplit ses quotas ».

Au bout de quelque temps, ses canaux carpiens et ses bras donnant des signes de faiblesse, le médecin du travail préconise un changement de poste. Elle avoue avoir eu « peur qu'aucune possibilité ne se présente dans l'usine » mais le DRH la mute rapidement dans une autre fonction. Si le poids des bobines diminue bien, les manutentions s'intensifient. Une hernie discale la conduit une première fois sur la table

d'opération début 2015. Après de longs mois alitée sans presque aucun signe de l'atelier, elle reprend en mi-temps thérapeutique, en tant que travailleur handicapé.

Son nouveau responsable lui conseille un « redémarrage en douceur le temps de l'adaptation », dialogue pour planifier son temps partiel sans entraver l'organisation en 3x8 et se dit ouvert à toute demande. Et justement, alors qu'elle ne sollicite pas un aménagement de poste, on lui propose « un siège mi debout, mi assis » qu'elle estime d'abord « très bien » mais peu adapté. « N'en ayant pas l'habitude, [elle] ne se tient pas droite »... et la douleur empire. Elle répond aux « questions discrètes de certains collègues sur sa maladie et les gentils [lui offrent leur] aide en fin de journée ». Son responsable surveille ses mouvements mais



Bénédicte Guillier, apprentie joaillière

« on reprend vite les mauvaises habitudes » et elle fait encore « du mieux possible pour tenir ses quotas... en oubliant d'écouter son corps ». Un jour de 2017, elle « s'effondre au sol, pliée en deux et évacuée par les secouristes ». Une seconde opération et un long arrêt maladie plus tard, elle est affectée au service Qualité où son dos la laisse dans un premier temps en paix mais où l'ambiance tendue et le stress font réapparaître la douleur et ont raison de son moral et de sa persévérance. Devant la difficulté à trouver un autre poste adapté dans l'usine – et la Mission Handicap « n'y peut pas grand-chose » – Bénédicte demande un licenciement.

Pendant et à l'issue de la procédure, la Mission Handicap l'accompagne dans sa transition et l'aide à préciser ses souhaits : « quelque chose dans l'art ». Pourquoi pas la bijouterie ?

Cela correspond bien à son goût pour « ce qui est minutieux et qui brille » et à ses talents manuels. À l'initiative de la Mission Handicap, elle visite une école de joaillerie et « c'est le coup de foudre ». Un court stage plus tard – financé par l'entreprise –, et la voilà lancée dans le concours qui lui ouvrira les portes du prestigieux établissement.

À l'heure du bilan, Bénédicte regrette l'absence de lien pendant ses arrêts maladie « parce qu'il faut un suivi moral, pas seulement un suivi des problèmes physiques ». Néanmoins, les méthodes cadrées de l'entreprise et son énergie déterminée lui ont permis de passer le cap. Elle a choisi un nouveau métier. Demain, elle débute à l'école et ouvre un nouveau chapitre de sa vie.



Pendant et à l'issue de la procédure, la Mission Handicap l'accompagne dans sa transition.

Étape 5

Quand le handicap évolue...

Et quand le handicap évolue et la santé se dégrade ? Il n'existe pas de solutions toutes faites mais c'est bien souvent à l'entreprise d'identifier les signaux faibles qui font que de nouveaux aménagements vont s'avérer nécessaires. Et de s'emparer des signaux plus forts pour éviter qu'ils ne conduisent à l'inaptitude. Même quand cette issue s'avère inévitable, des solutions existent pour accompagner, à travers un service d'*outplacement*, une réorientation professionnelle et un véritable maintien en emploi.

“

Mes responsables ont remarqué ma perte d'autonomie et ont pris l'initiative de me demander comment me rendre de l'autonomie.

”

L'*outplacement*



Conformément au principe de « maintien en emploi », les Missions Handicap peuvent intégrer le reclassement externe dans leur palette d'intervention, lorsque les options de reclassement interne ne fonctionnent pas. Bilan de compétences, appui à la définition d'un plan d'action, aide financière pour suivre une éventuelle formation, mobilisation des dispositifs *ad hoc* voire de l'écosystème de l'entreprise

(fournisseurs, clients, etc.), sont autant d'aides cruciales pour permettre à la personne de réussir la poursuite de sa carrière. Pour un *outplacement* réussi, la question du timing est clé : la procédure de licenciement durant en moyenne 60 jours, la Mission Handicap doit être saisie le plus rapidement possible pour accompagner au mieux la réorientation professionnelle du collaborateur.

Partie 3

Les interlocuteurs clés

Comme pour tout actif, la carrière des collaborateurs en situation de handicap est avant tout faite de rencontres : managers – facilitateurs, inspirants ou irritants ; RH – supports plus ou moins présents ; collègues évidemment. Mais elle implique aussi la mobilisation d'un certain nombre d'acteurs spécialisés, à la croisée du médical et du professionnel. Tour d'horizon des personnes clés.

1

Le collectif de travail



2

Les Missions Handicap



3

Les Ressources Humaines



4

Les acteurs du médico-social

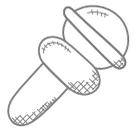


5

... et les autres



☺ Fais-moi confiance ☺



Derrière les yeux bleu azur, la pensée est subtile, par-delà la douceur de la voix, les propos ne s'embarrassent guère de détours. Clémence est une personnalité singulière et profonde. Au départ, elle avait choisi l'indépendance : elle est kinésithérapeute durant trois ans, jusqu'à son inévitable reconversion en communication, avec un BTS suivi à distance. En dix ans, son handicap évolutif l'a progressivement conduite de la marche au fauteuil électrique. À la faveur d'une journée portes ouvertes pour les personnes en situation de handicap, elle décroche à 28 ans un stage dans son actuelle entreprise, enchaîne CDD et CDI jusqu'à intégrer la direction de la communication du groupe en 2015. Depuis, au gré des réorganisations, de ses envies et de l'enrichissement de sa formation — elle a obtenu une certification du Centre de formation professionnelle des journalistes— Clémence a changé trois fois de poste au sein de la même structure. Un parcours classique dans ce type de fonctions. Quand elle arrive à la holding, elle peut encore se transférer du fauteuil roulant au siège de bureau et se déplacer seule dans l'espace pourtant complexe de bureaux fermés. Bon accueil de l'équipe, petits services rendus spontanément au quotidien : quel soulagement de « ne pas être un poids » ! Et puis, solliciter les autres constitue aussi « une forme de sensibilisation, un petit terrain de militantisme ».

Quelques mois plus tard, ses responsables, conscientes du recul de son autonomie,

établissent le contact avec la Mission Handicap dont Clémence ignorait l'existence.

Au fil du temps et sur un plateau de bureaux désormais ouvert, les aménagements qu'elle demande à son référent s'étoffent : portes motorisées, bureau à hauteur réglable, logiciel de dictée vocale, auxiliaires de vie qui l'aident deux heures par jour, prise en charge de transports pour ses déplacements, légère adaptation des horaires, etc. Si aujourd'hui elle respire l'épanouissement professionnel, l'acclimatation fut parfois chaotique. Ainsi, à ses débuts, ses managers la plongent dans un abîme paradoxal, l'invitant tout à la fois à se ménager et à travailler dans l'urgence. Alors, parce qu'elle a besoin d'intégrer les codes de l'entreprise et les « secrets d'un nouveau métier », parce qu'elle est « exigeante et veut prouver aux autres comme à elle-même que, malgré ce handicap, elle est présente, capable de faire », Clémence « tire sur la corde et en paye le prix » : l'extraordinaire énergie déployée la diminue physiquement. Depuis, elle a appris à « respecter sa fatigue » et sa réflexion s'est enrichie à la lumière de l'expérience : « Il est vraisemblablement difficile pour un manager de trouver le bon positionnement. » Chacun doit parcourir un bout du chemin pour parvenir à un subtil équilibre : d'un côté, la personne en situation de handicap doit exprimer clairement « quand elle peut et quand elle ne peut plus, expliquer qu'elle est seule responsable de sa personne, et qu'elle attend uniquement d'être écoutée » ; d'un autre côté, le manager ne doit pas esquiver la question du handicap, par tabou ou insouciance, mais ne pas lui donner

Clémence Ricard, chargée de communication

non plus une place excessive, afin de porter prioritairement son regard sur « la personne, ses compétences et sa volonté de participer à la vie de l'entreprise ». Dans ses actuelles fonctions, elle « ose la transparence, exprime ses besoins, ses limites et elle est écoutée. » Dans le même temps, sa manager la propulse au-delà des limites de sa timidité professionnelle excessive, regonflant et stimulant ainsi sa confiance en

elle. Clémence doute encore parfois de sa productivité et de la qualité de son travail malgré les dénégations de son entourage. Mais elle a conscience d'être dans un « environnement qui la préserve physiquement et l'épanouit professionnellement » et se verra bien évoluer vers des fonctions de management d'ici un à deux ans.



Clémence doute encore parfois de sa productivité et de la qualité de son travail.

Le collectif de travail

Présent dans tous les témoignages, le MANAGER est absolument déterminant pour un parcours professionnel serein et conforme aux souhaits d'évolution du collaborateur en situation de handicap. Garant des résultats de son équipe, il doit à la fois piloter le travail du collaborateur en situation de handicap dans sa dimension individuelle, mais aussi veiller à ce que le cadre de travail collectif soit adapté.

Il s'agit donc d'entendre les besoins du collaborateur, certes, mais de ne pas considérer qu'il est uniquement de la responsabilité dudit collaborateur de « fournir son mode d'emploi ». Comme le souligne Anne Revillard*, « ce travail de sensibilisation », le plus souvent « invisible aux yeux de la hiérarchie et des autres travailleurs », doit être perçu comme un « enjeu d'organisation collective du travail ».

Les COLLÈGUES sont également cruciaux pour que le regard, nouveau ou non, porté sur la personne soit empreint de sympathie et non lourd de questionnement, et que les actes du quotidien s'adaptent aux spécificités de chacun (tenir une porte, parler en face, etc.). Face à une situation par définition « extra-ordinaire », rares sont ceux qui se sortent facilement des écueils du malaise, de la maladresse et des stéréotypes, sans passer par la case formation.

“

Fais-moi confiance, je suis capable de te dire quand je ne peux pas. J'essaie de baser la relation là-dessus : je suis responsable de ma personne et j'ai juste besoin que, quand je te dis les choses, tu les entendes.

”



(*) Cf. « Handicap et travail » paru en 2019.



Bonnes pratiques

- **Proposer une sensibilisation des équipes** dès lors qu'il y a aménagement de poste, avec l'accord du collaborateur.
- **Pour le manager, aller plus loin** et proposer une formation.
- **Porter une attention particulière au binôme du collaborateur** en situation de handicap dans les organisations du travail qui fonctionnent ainsi : le binôme peut être amené à adapter son travail, soit de manière temporaire le temps de la reprise à 100% de son collègue, soit de manière pérenne. Préparation, dialogue voire médiation sont nécessaires pour une bonne acceptation et adaptation.

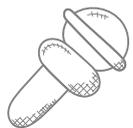
Former en continu ou former en temps voulu ?



Les formations et sensibilisations au handicap sont nécessaires pour changer le regard de manière globale et permettre de lever les barrières à l'entrée mais, comme toutes formations, elles ont peu de chance d'être effectives si elles ne font pas écho à une mise en pratique. Les

formats de formation ont énormément évolué ces dernières années et devraient permettre de s'adapter aux besoins « en temps réel » des managers. Des formats « push » pourraient par exemple être proposés, avec l'accord de la personne, pour les managers qui intègrent un collaborateur en situation de handicap dans leurs équipes.

“ J’ai appris à ne pas le cacher ”



Dans sa vie professionnelle, le handicap de Jérôme « n’a jamais été un sujet ». Par choix. Fidèle à son entreprise depuis 22 ans, il dirige une importante agence d’un groupe d’emploi quand survient, en 2004, l’accident qui lui fracture la colonne vertébrale. Il n’a alors de cesse que de recouvrer ses moyens physiques évidemment et surtout de se reconstruire psychologiquement. C’est ce qui lui manque encore lorsqu’il retrouve ses fonctions, un an après l’accident. Son temps partiel thérapeutique lui est prescrit par son médecin personnel, et lorsqu’il dépose sa reconnaissance de travailleur handicapé à la DRH, deux ans après l’avoir obtenue, cela ne suscite aucun commentaire, comme s’il remettait un « justificatif de domicile ». Il s’abstient soigneusement de dévoiler son handicap à quiconque. « Apprendre à ne pas le cacher » relève d’un lent processus d’acceptation dont le retour au travail constitue un jalon. Bien que confiant dans son entreprise dont il n’a subi aucune pression pendant son arrêt, « des interrogations subsistent, légitimes ou pas, sur les freins potentiels à l’évolution professionnelle. » Il se tait pendant près de huit ans avant de s’ouvrir à un collègue proche.

Et comme son handicap est invisible et qu’il veut « être traité comme n’importe quelle personne », il préfère recourir aux antalgiques plutôt que de l’évoquer avec sa hiérarchie. Certes « un aménagement de poste soulageant son dos aurait pu être utile, mais il n’attend rien de spécifique de son manager », encore

aujourd’hui. Qui de la personne handicapée, du responsable hiérarchique ou du RH devrait entamer le dialogue ? « Quand un collaborateur ne veut pas montrer grand-chose », que peut faire son manager ? Il n’y a pas de réponse universelle.

Lorsque Jérôme répond à un recensement des personnes en situation de handicap effectué par son entreprise, c’est la Mission Handicap qui prend l’initiative d’une rencontre et lui propose de réfléchir à un aménagement de poste. Un dialogue s’instaure qui révèle « le professionnalisme de son interlocutrice ».

S’interroger sur ses besoins suppose inévitablement de se replonger dans le film d’événements pénibles. Il faut « de la diplomatie et de l’expertise pour gagner la confiance » de Jérôme qui accepte « d’appréhender son handicap de façon différente ». Depuis un an, et donc quatorze ans après son accident du travail, il dispose d’un fauteuil ergonomique et d’un bureau à hauteur variable pour travailler debout si nécessaire. Maintenant, le « handicap n’est toujours pas un sujet » parce que « les autres l’oublient » et, qu’ayant appris à déceler les indices d’un travail ou d’un stress trop intenses, il sait « se ménager au bon moment ». Saisissant les opportunités offertes par son entreprise, il n’a jamais cessé d’évoluer dans sa carrière au gré de ses envies et a déménagé avec sa famille à Lyon pour prendre des fonctions de direction au siège. Jérôme qui avait vécu sa « convalescence dans la quête du retour au travail comme signe de guérison »

Jérôme Audollent, directeur expérience client

estime que si la « thérapie est bonne, il ne faut surtout pas brûler les étapes ». Il y a dix ans, il « aurait pu accepter un poste qui le mettait dans une situation à risque, juste pour se prouver qu’il en était capable. » Dorénavant,

avec l’expérience et la sérénité retrouvée, il se positionne uniquement sur des fonctions compatibles avec ses capacités. Il doit aussi cela à son cheminement individuel. À chacun son histoire, à chacun son itinéraire.



Il faut « de la diplomatie et de l’expertise pour gagner la confiance ».

Les Missions Handicap

Les personnes interviewées dans ce guide témoignent souvent de la chance qu'elles ont d'avoir une Mission Handicap dans leur entreprise, par comparaison avec la situation qui prévaut dans les PME. Nombreuses sont celles néanmoins qui déplorent ne pas connaître suffisamment leurs interlocuteurs des Missions Handicap, les possibilités offertes et les actions déployées par ces dernières.

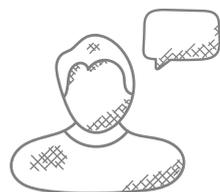
Lorsqu'une relation de proximité existe, elle est plébiscitée. La Mission Handicap se montre proactive ? C'est un succès. La question des moyens humains derrière les Missions Handicap, au regard de la population des salariés en situation de handicap dans l'entreprise, est au cœur du problème.

Mais c'est aussi une question de posture métier à affirmer vis-à-vis de ses équipes, de sa hiérarchie, de ses « clients internes » et des autres parties prenantes : une Mission Handicap étendue, proactive et de proximité reste sans doute à inventer.

“

Si la Mission Handicap n'avait pas fait la démarche, je ne sais pas si je l'aurais faite. Il faut des gens dont c'est le métier, qui ont la diplomatie pour aller gagner notre confiance.

”



Bonnes pratiques

• **Des réseaux étendus à animer** : certaines Missions Handicap ont développé de véritables réseaux internes à qui elles confient des missions spécifiques. Les référents handicap, souvent issus de la filière RH, sont généralement les interlocuteurs de proximité des collaborateurs et des managers ; d'autres relais d'information plus occasionnels peuvent être mobilisés et formés au comportement adéquat, comme les assistants administratifs

de sites par exemple, afin de multiplier les interlocuteurs potentiels au plus près des salariés ; une nouvelle mission a émergé plus récemment, celle des « ambassadeurs du handicap » (voir encadré).

• **Prendre contact une fois par an**, par mail ou téléphone, pour faire le point et, dans la mesure du possible, se rencontrer.



La participation des collaborateurs en situation de handicap

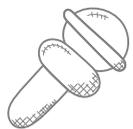


Les Missions Handicap s'appuient de plus en plus sur les collaborateurs concernés pour construire et développer leurs actions. Certaines vont au-delà de la simple consultation et impliquent les collaborateurs, lors de la négociation des accords, pour concevoir certains supports de communication ou en leur proposant de devenir **AMBASSEURS DU HANDICAP**. Cette mission, qui peut faire l'objet d'une feuille de route partagée entre le salarié, son manager, la RH et la Mission Handicap, consiste à faire du collaborateur en situation de handicap (ou aidant au titre du handicap) un relais et un témoin des actions menées sur le terrain. Formé à l'écoute active et régulièrement informé de l'actualité du handicap, il est une nouvelle

porte d'entrée pour les collègues qui le souhaitent. Les résultats sont tangibles : hausse du nombre de déclarations de RQTH, amplification de la dynamique locale à travers des événements plus nombreux et forte adhésion des ambassadeurs à la démarche.

Autre forme de participation, la **PAIR-AIDANCE** : utilisée en contexte médical, la pair-aidance repose sur l'entraide entre personnes souffrant ou ayant souffert d'une même maladie. De nouveaux formats de formation s'appuient sur ce principe pour favoriser le partage d'expérience entre salariés, leur permettre d'évoquer leur façon de vivre leur handicap en entreprise et leur donner les clés sur la meilleure façon d'aborder leur situation de handicap dans la sphère professionnelle.

“ En adaptabilité, je suis au top ! ”



Dans les années 80, elle se rêvait infirmière, guide-conférencière ou professeure d'anglais : à cause de son handicap, ces études lui ont été interdites. Car Nathalie est malentendante sévère depuis l'enfance. Après deux années de droit durant lesquelles l'inadaptation des cours magistraux freine sa progression, elle se confronte au marché du travail et à ses obstacles. Déclarée travailleuse handicapée dès l'âge de 16 ans et à l'aise avec le sujet, elle doit pourtant « montrer à plusieurs reprises patte blanche ». Par exemple, lors d'un entretien, elle doit défilier devant « trois psychologues — et non un comme les autres candidats — qui examinent tour à tour [son] cas ». De stages en jobs d'été, elle décroche son premier CDI « dans le secteur bancaire, par défaut » et démarre sur un grand plateau de bureaux où le brouhaha force sa concentration. Même si elle dissimule ses appareils sous ses cheveux blonds « pour ne pas fausser les relations », Nathalie n'a jamais caché son handicap ni aux recruteurs, ni à ses managers, ni aux équipes qu'elle intègreait, « pour éviter tout quiproquo ».

À l'époque, il ne lui vient pas à « l'idée de demander un aménagement », elle réclame simplement de petites attentions : qu'on lui procure un téléphone de qualité, ne lui parle pas de trop loin, ou quand elle est de dos, bref que « les autres fassent une partie du chemin ».

Ses collègues négligent ces demandes. Non par mauvaise volonté, mais « parce qu'il est difficile de se mettre à la place d'une personne frappée par un handicap sensoriel invisible ». Elle « donne tellement le change qu'ils oublient qu'elle est malentendante », assurent-ils. Les aléas de la vie la conduisent à changer plusieurs fois d'employeurs — essentiellement dans la banque — et de lieux de travail. Toujours, elle compose, « pour s'intégrer, parce que c'est la vie : dans le monde professionnel, comme dans la société, on doit se mêler aux autres. L'Homme est un animal social ». C'est donc toujours elle qui s'adapte « car l'inclusion est une bataille quotidienne où rien n'est jamais acquis. » Or, compenser la fatigue induite exige des efforts permanents. « Le taux de fatigabilité d'une personne souffrant de surdité sévère est supérieur de 40 % à celui d'une personne valide. » Les chiffres fusent, Nathalie les connaît sur le bout des doigts, une compétence acquise lors de sa réorientation professionnelle. Après un bilan de compétences et un BTS en alternance (ce fut une gageure de trouver une entreprise !), elle suit un M1 en ressources humaines à Paris. L'attelage Cap Emploi - Mission Handicap de son école lui permet d'entrer en contact avec multiples entreprises et de choisir la mutuelle dans laquelle elle est aujourd'hui en contrat de professionnalisation. Elle occupe un poste d'assistante RH au sein du service de santé au travail et, pour la première fois, bénéficie

Nathalie Pradines, assistante RH

d'horaires allégés. Avec la Mission Handicap, elle organise des actions de sensibilisation des équipes qui accueillent des personnes en

situation de handicap. Elle a trouvé enfin sa voie : son M2 en poche, c'est certain, et où que ce soit, elle travaillera dans ce domaine.



L'attelage Cap
Emploi - Mission
Handicap de son
école lui permet
d'entrer en contact
avec de multiples
entreprises.

Les Ressources Humaines

Les Ressources Humaines apparaissent peu dans les témoignages, souvent en creux, rarement en positif. Cette distance fréquemment reprochée aux fonctions supports interroge néanmoins sur un point : avec la mise en place des Missions Handicap, la filière RH n'aurait-elle pas en quelque sorte « externalisé » le sujet ?

Le considérant comme une affaire de spécialistes, elle semble avoir du mal à prendre en compte cette dimension dans ses missions classiques et cruciales d'accompagnement des collaborateurs dans la gestion de leur carrière. Là encore, le chemin est étroit entre considérer les compétences du collaborateur avant tout et prendre en compte le handicap dans ce qu'il implique en termes d'adaptation du poste. Les besoins exprimés par ces collaborateurs sont pourtant simples : pour améliorer leur bien-être au travail, ils souhaitent en priorité bénéficier de davantage de formations. Dans un deuxième temps, ils aspirent à plus de soutien de la part de leurs managers et à une meilleure sensibilisation de leur collectif de travail.

- de 50 %

des personnes en situation de handicap parlent de leur handicap à un interlocuteur RH.

“

Un gestionnaire de carrière qui reçoit une personne en situation de handicap ne la reçoit pas en tant que personne, il la reçoit comme une personne en situation de handicap.

”



Bonnes pratiques

- **Une coordination étroite RH-Mission Handicap** pour préciser les périmètres de chacun.

- **Former systématiquement la filière RH** aux spécificités du handicap, et pas uniquement dans son volet « recrutement ».



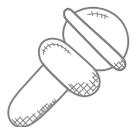
De la mesure en toute chose



Introduire des éléments de mesure de la progression de carrière des personnes en situation de handicap, par exemple dans la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et

les hommes et la qualité de vie au travail, la négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ou *a minima* dans les bilans sociaux. Outre les aspects salariaux, un suivi de l'accès à la formation s'avère important.

☕ Construire sa route pour le futur ☞



De l'avis de son manager, Amine est une perle. Atteint de trisomie 21, ce jeune homme de 28 ans occupe un poste de serveur depuis six ans dans une

chaîne internationale de cafés. L'année dernière, il a été reconnu comme l'un des six meilleurs employés au concours trimestriel de l'entreprise et a préparé un café chaud à toute la direction générale. Une distinction — et une fierté pour lui — qui ne doit rien à la condescendance. Il a « appris beaucoup et travaillé » pour acquérir cette compétence...

et bien d'autres. C'est une association spécialisée qui lui a mis le pied à l'étrier grâce à des partenariats signés avec des entreprises et des établissements publics. Amine débute sa vie professionnelle comme brancardier dans un premier hôpital où les consignes claires lui permettent d'exécuter parfaitement son travail. À l'inverse, les reproches répétés et incompréhensibles de sa hiérarchie et de l'équipe d'un second hôpital l'affectent si profondément qu'il préfère maintenant souligner qu'il a « tourné la page ». C'est Hélène, sa référente au sein de l'association qui le suit depuis des années et lui rend visite mensuellement, qui lui trouve alors son poste de serveur. Et « une fois qu'il enfile son tablier, il est à 100 % dans son travail », se réjouit son responsable actuel.

Car pour peu qu'on lui accorde la confiance à laquelle il aspire intensément, il s'implique avec

une ferveur qui témoigne de son puissant désir d'autonomie. Avec ses collègues, il papote et plaisante au moment des pauses, mais s'insurge quand on se permet de critiquer Mbappé ou « son » club du PSG !

Il pousse son chariot aux produits impeccablement alignés et scrute les lieux d'un œil averti parce qu'il assume seul sa mission d'entretien. Il administre sa vie pour respecter à la lettre des règles professionnelles précises ; il décrit son itinéraire en métro, arrive toujours avec 15 minutes d'avance pour pointer à l'heure exacte. Si les situations identifiées comme angoissantes lui sont évitées, il admet néanmoins avoir encore « besoin d'apprendre à prendre du recul » sur les événements qui ne lui sont pas imputables, tels un client grincheux, un bris de tasse... Et puis « quand il y a foule, il stresse. Mais de moins en moins. » Il travaille sur lui et progresse. Ainsi, il a voulu élargir ses horaires le samedi pour se confronter à un jour d'affluence dans cet établissement des Champs-Élysées, l'un des plus fréquentés de France.

Depuis plus d'un an, selon ses vœux, il acquiert progressivement de nouvelles compétences. Il peut compter sur les encouragements bienveillants de son nouveau responsable, qui a déjà encadré deux personnes atteintes de handicaps mentaux. Car Amine, qui a su déjà s'adapter à des changements de hiérarchie et d'équipe, répète à l'envi qu'il veut « connaître tous les métiers » même s'il comprend, non

Amine Ben Jelloun, barista

sans le regretter, que sa formation doit être progressive. Chaque nouvelle tâche fait l'objet d'un apprentissage dosé et encadré par des managers ; chaque réussite est une victoire, pour lui comme pour l'équipe. Si 80 % de son temps reste consacré à l'entretien, il a mémorisé une trentaine de recettes complexes et peut, pendant un temps limité, assister ses collègues dans les préparations. Prochaine étape pour celui qui s'estime « très courageux » : « apprendre les stocks » pour accéder au

Graal de la clé qui ouvre le local où ils sont entreposés. Ce garçon au sourire lumineux, « poli, aimable et capable », qui s'est hissé à la première marche du podium du championnat d'Europe de natation, a fait la preuve de ses aptitudes quand il est encadré. Son souhait le plus cher ? « Construire sa vie, sa route pour le futur, grandir, se développer ». Qui pourrait résister à tant de douceur, de sincérité et de persévérance ?



Il peut compter sur les encouragements bienveillants de son nouveau responsable.

Interlocuteur 4

Les acteurs du médico-social



Médecine du travail et assistants sociaux reviennent souvent dans les témoignages. La figure du MÉDECIN DU TRAVAIL est tantôt lointaine, sorte de passage obligé, tantôt proche et intégrée au collectif de l'entreprise, moteur dans les principales étapes du parcours. Cette plus ou moins grande proximité – et efficacité – semble surtout dépendre du niveau de collaboration qui a

pu être établi entre RH, Mission Handicap, manager et médecin du travail, autour, avec et pour la personne en situation de handicap.

L'ASSISTANT SOCIAL s'avère également une ressource précieuse lorsqu'elle existe, notamment pour aiguiller le collaborateur dans ses démarches de reconnaissance de situation de handicap.

Une cellule autour de et avec la personne



Réunissant RH, assistant social et service de santé au travail, cette cellule a pour but de coordonner l'accompagnement et les dispositifs. Saisie par le collaborateur en situation de handicap ou le manager avec l'accord du salarié, elle permet de fluidifier les échanges entre interlocuteurs ayant chacun un périmètre bien défini, dans le but de rechercher des solutions communes avec et pour la personne. Des outils partagés peuvent être mis en place comme des diagnostics de situation ou des fiches de recherche de solutions. Grâce à ces espaces de dialogue, l'entreprise s'assure que le médecin du travail est au fait de la thématique du handicap et l'informe des actions déployées par la Mission Handicap. Plus important encore,

la fiche de poste est alors connue du médecin du travail et explicitée si besoin est par le manager, ce qui permettra au médecin d'indiquer, en connaissance de cause, les aménagements nécessaires. Ces cellules se réunissent au niveau des sites et font appel à la Mission Handicap dès lors qu'il s'agit de mobiliser une aide extérieure (ergonome, aménagement de poste, etc.). Le collaborateur en situation de handicap reste acteur et décisionnaire des adaptations qui peuvent lui être proposées mais ne se retrouve pas en position de « coordinateur » des différents professionnels clés, ayant chacun leur expertise, leur temporalité, leurs façons d'intervenir. C'est l'organisation qui s'adapte au besoin de la personne et pas l'inverse.

Interlocuteur 5

... et les autres



Ne figurent ici que les interlocuteurs mentionnés dans l'ensemble des témoignages recueillis à l'occasion de ce guide et que l'on pouvait donc qualifier de « clés » pour la carrière des personnes concernées.

Nous ne minimisons pas néanmoins le rôle d'autres acteurs, au sein de l'entreprise (les représentants syndicaux par exemple), comme à l'extérieur : la famille, les associations spécialisées ou les organismes publics dédiés (Maisons Départementales des Personnes Handicapées, Cap Emploi, Agefiph, etc.).

Enfin, il va sans dire que l'acteur central reste la personne elle-même, dans son autonomie et le respect de ses choix personnels et professionnels !

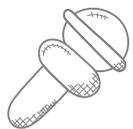
“

L'acteur central reste la personne elle-même, dans son autonomie et le respect de ses choix personnels et professionnels.

”



☹️ Pour moi, les solutions relevaient de l'humain 🗨️



Son œil brille et sa voix s'anime quand elle feuillette et commente son book. Créer des « univers visuels » en jouant avec les couleurs, les formes, les images,

c'est le cœur du métier de graphiste que Lara a longtemps exercé dans des PME d'édition ou comme indépendante avant d'intégrer il y a un an le service communication d'une entreprise de distribution. Lors de l'entretien d'embauche, comme pour les précédents d'ailleurs, elle a éludé son problème de dyslexie et de dyscalculie diagnostiqué dès le CP, indiquant simplement que « l'écrit n'était pas son point fort ». « Les entreprises recherchent le mouton à cinq pattes » cumulant les compétences de créativité, réactivité et orthographe irréprochable, commente-t-elle, agacée. N'imaginant pas que son CDD de six mois puisse se transformer en CDI, elle signale néanmoins dans le formulaire fourni par la DRH sa qualité de travailleur handicapé, reconnaissance acquise de haute lutte un an auparavant dans l'espoir qu'elle lui ouvre plus facilement les portes des entreprises. Elle mise sur la force de ses créations visuelles mais n'anticipe pas le moment du blocage. Celui-ci survient quatre mois après son arrivée, lorsqu'un interlocuteur interne lui dicte au téléphone trop rapidement des corrections de texte à intégrer dans sa maquette. Son manque de confiance en elle resurgit brutalement, elle « panique, prend des notes phonétiquement » et s'effondre en larmes. Interloquée, sa collègue l'interroge puis

lui propose spontanément son assistance. Si son handicap la met indubitablement en difficulté, elle en conçoit de la honte car elle en conteste la gravité : « n'importe qui remarque un non-voyant ou un invalide ; je ne reconnais pas la dyslexie comme un handicap et son invisibilité fait qu'on peut l'oublier. »

Dans la foulée, sa responsable hiérarchique, qui ignorait elle aussi ses difficultés, lui demande comment l'aider. L'expérience de Lara parle : faire relire ses mails pour en vérifier l'orthographe et les tournures de phrase souvent abruptes, recevoir en version électronique les modifications à intégrer dans ses maquettes. Mis au courant par la responsable de service, tous les membres de l'équipe jouent volontiers le jeu.

Tout fonctionne si bien qu'un CDI lui est proposé quelques mois plus tard. Plus que le médecin du travail qui préconise un logiciel orthographique, c'est sa rencontre fortuite avec un membre de la Mission Handicap qui s'avérera fructueuse. Elle découvre que des adaptations de poste peuvent être proposées et financées par l'entreprise alors qu'elle ne « pensait même pas qu'il pouvait y avoir des solutions ». Elle disposera, outre le logiciel, de deux écrans d'ordinateur : sur le premier figureront les corrections de texte demandées qu'elle copiera et collera dans la maquette apparaissant sur le second écran. Ces aménagements seront bientôt effectifs. Elle vivait jusqu'à présent dans le règne de la

Lara Eve, graphiste

débrouille en habituée des PME qui ne déclaraient pas son handicap mais qui lui apportaient l'appui nécessaire par bienveillance naturelle — une de ses ex-collègues, devenue une amie, a toujours relu ses CV. Elle découvre désormais les méandres d'un grand groupe et ignore encore l'étendue des possibilités qu'il offre à des personnes en situation de handicap. Elle sait bien évidemment que des actions de sensibilisation

sont menées au siège et dans les magasins... mais pas dans sa structure. Elle tire enseignement de cette récente expérience et juge qu'il vaut mieux expliquer d'emblée ce dont on souffre plutôt que d'attendre « la crise ». Et après, comme toujours, miser « sur l'humanité » de l'entourage professionnel, socle de la compréhension et de l'adaptation de chacun.



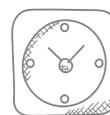
Dans la foulée, sa responsable hiérarchique, qui ignorait elle aussi ses difficultés, lui demande comment l'aider.

Les aménagements clés

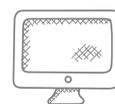
Si chacun a en tête les aménagements de locaux pour faire passer un fauteuil roulant (les personnes à mobilité réduite représentant, on le rappelle, 2 à 3% des situations de handicap), la plupart des aménagements que l'entreprise peut mettre en place relèvent autant de la qualité de vie au travail que des spécificités propres au handicap. À noter par ailleurs qu'à peine une personne en situation de handicap sur deux a besoin d'aménagements spécifiques (op.cit.).

Les besoins d'aménagements spécifiques des personnes en situation de handicap

Aménagements de votre poste de travail	_____	68 %
Aménagement de rythme de travail	_____	37 %
Aménagement des horaires	_____	36 %
Adaptation du contrat de travail (temps partiel, télétravail)	_____	22 %
Aménagement des missions	_____	19 %
Achat d'appareillages personnels	_____	11 %
Mise en accessibilité des locaux	_____	6 %
Organisation et prise en charge du transport domicile-travail	_____	4 %
Achat de logiciels	_____	3 %
Autres	_____	5 %



Le temps de travail est l'aménagement le plus fréquemment cité, avec notamment le recours au mi-temps thérapeutique lors du retour d'un salarié victime d'un accident ou d'une maladie. Certaines personnes peuvent également bénéficier de décharges horaires pour consacrer le temps nécessaire à leurs soins.



Le télétravail est lui aussi souvent mis en place... « comme pour tout le monde » s'empressent de rajouter nos interlocuteurs.



L'adaptation des locaux et du matériel de travail : du très lourd à l'anodin, pris en charge ou non par le budget handicap, ces aménagements sont souvent la condition *sine qua non* pour un travail physique dans les meilleures conditions et donc une productivité dans la durée. L'appui d'un ergonomiste s'avère souvent utile. Les témoins font état de deux limites : une certaine méconnaissance des possibilités d'aménagement qui s'offrent à eux et le manque de relais en interne pour faire suivre ces aménagements en cas de changement de poste d'autre part.



Les missions et les façons de travailler : en cas de reprise avec des restrictions fortes, c'est l'ensemble des missions qui sont à revoir. Le manager, la RH peuvent bénéficier de l'appui du médecin du travail, qui, idéalement, connaît le contenu du poste et les restrictions du salarié. Dans certains témoignages, le salarié lui-même participe aux réunions permettant de formaliser les nouvelles missions. Dans d'autres situations n'impliquant pas forcément de restriction, ce sont plus les

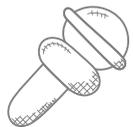
habitudes de travail qui peuvent être adaptées pour permettre au collaborateur d'être performant : Nathalie, assistante RH, demande à ses managers et collègues de ne pas l'appeler depuis un environnement bruyant ; Clémence, chargée de communication, explique à ses managers qu'elle ne peut pas travailler en situation d'urgence ; la manageuse de Lara, graphiste, a fait passer la consigne de lui envoyer toute demande de modification de texte par écrit... Autant d'aménagements somme toute légers, somme toute proches de la singularité avec laquelle chacun réalise son travail, mais indispensables à la performance des collaboratrices en question.

Points dédiés ou point du tout ?

Difficile d'avoir une réponse toute faite. Nos témoins soulignent avant tout l'importance de ne pas mélanger les sujets. Quand on parle compétences, résultats, objectifs annuels, la situation de handicap ne doit pas entrer en jeu pour les personnes que nous avons interviewées. Ainsi de l'entretien annuel.

Tout semble dépendre de l'espace de dialogue permis par le manager : s'il est possible de venir parler d'éventuelles difficultés au fil de l'eau, inutile en effet de figer un temps dédié ; si l'entretien annuel est un - trop - rare moment où évoquer la façon de concilier son organisation du travail avec la gestion de son handicap, une piqûre de rappel aux managers pour qu'ils consacrent un temps au sujet, n'est sans doute pas inutile.

Il faut être proactif



« Rien à perdre, tout à gagner », telle est la phrase fétiche de Kévin, 24 ans, non-voyant depuis l'âge de 6 ans. Son parcours étudiant témoigne de son

optimisme actif et passionné pour atteindre ses objectifs tout en restant réaliste. « Un projet professionnel se construit dans le temps, au fil des expériences et des rencontres » et en terminale, à l'Institut National des Jeunes Aveugles, il est si focalisé sur l'obtention de son bac ES qu'il ne se penche pas outre mesure sur la question du choix de ses études supérieures. Il s'inscrit en droit parce que « la politique l'intéresse et que c'est plutôt littéraire ». L'enseignement trop théorique de l'université le lasse et il abandonne. Il profite alors de cette année de transition pour peaufiner son apprentissage de la locomotion dans Paris, nouer des contacts avec moult associations, découvrir des startups et de plus grosses entreprises, tisser son réseau de « ressources » au sein d'une communauté de partage de « trucs et astuces » entre mal et non-voyants. Il propose et réalise, à titre gracieux, des séances de sensibilisation au handicap visuel au Lions Club, à BFM TV etc.

En organisant un dîner dans le noir avec un ami de lycée, il se veut « positif, pour faire prendre conscience que les non-voyants peuvent accomplir des missions, mais aussi pragmatique en montrant que certaines sont difficiles ». À l'occasion d'une rencontre avec un diplômé d'école de commerce, l'idée germe : une startup, pourquoi pas lui ? Il intègre sur concours

Novancia, un établissement qui l'accueille volontiers sans avoir toutefois aucune expérience de son handicap. Il mobilise alors son sens de l'organisation et de l'anticipation pour « apporter des solutions ». L'été est consacré à la rédaction de « fiches qui forment les enseignants et l'équipe pédagogique à ses besoins » ; il y faut être à la fois pratique (préférer les documents en traitement de texte aux PDF par exemple) et rassurant. Sa démarche est mue par son envie innée de la collaboration : « il faut être proactif, donner des idées et le partage est indispensable entre la personne en situation de handicap, l'employeur ou l'école parce qu'il est nécessaire de partir sur les bonnes bases qui font trop souvent défaut. » Il apprécie le caractère concret et préprofessionnel de ces études, mais doit encore batailler, parfois avec succès, pour que les contraintes de son handicap soient intégrées aux étapes du cursus : le stage à l'étranger est conditionné à l'accessibilité de la ville dans laquelle il se situe, les modalités des examens d'anglais sont inadaptées... Grâce à une association spécialisée, son CV atterrit dans les mains du Club Handicap & Compétences pour une alternance de deux ans. Une expérience qui le met sur la voie de sa passion actuelle. Il découvre en effet que de nombreuses applications web ou métiers n'ont pas été codées correctement pour s'adapter aux non-voyants. Non pas volontairement mais par ignorance, notamment des ingénieurs et développeurs qui n'ont pas reçu d'enseignement en la matière. Voilà qui lui offre des perspectives : lui qui

Kévin Bustamante, étudiant

aime expliquer, transmettre et innover pourrait conseiller les entreprises démunies en la matière et former les développeurs. Ne lui manque plus que la légitimité technique pour cela : soutenu par son tuteur d'apprentissage, il intègre son établissement actuel pour apprendre le développement informatique. Il choisit une école

adaptée pour accéder notamment au matériel de codage spécialisé, très onéreux. Le soir, il code, pour le plaisir.

La suite ? Il va travailler « dans l'accessibilité », c'est certain. Et peut-être bien dans l'entreprise dans laquelle il termine pour la seconde fois un stage.



À l'occasion d'une rencontre avec un diplômé d'école de commerce, l'idée germe : une startup, pourquoi pas lui ?

Conclusion

Optimisme et volontarisme

« D'ici deux ans, j'aimerais avoir un poste de management. »

Les onze parcours professionnels relatés dans ce guide reflètent la diversité du monde du travail actuel, avec des heurts pour certains, des réorientations pour d'autres, des parcours ascendants pour beaucoup. Sans minimiser les effets de plafond de verre qui mériteraient d'être réellement documentés par la recherche, les collaborateurs interviewés portent un regard positif sur l'évolution de la place du handicap en entreprise. Les effets des politiques de diversité et d'inclusion commencent donc, aux dires des intéressés, à se faire sentir.

« Je veux me positionner comme une personne à part entière, avec mes compétences, une envie de participer à la vie de l'entreprise »

Les efforts à faire restent cependant importants pour permettre à chaque salarié en situation de handicap de mener la carrière à laquelle il aspire. Importants car il s'agit d'un véritable changement d'optique : l'enjeu du déroulement de carrière n'a assurément pas été pris en compte à sa juste mesure jusqu'à présent.

Importants car il s'agit de « faire système » et d'accompagner le collaborateur à toutes les étapes de sa carrière, en mobilisant différents dispositifs et des interlocuteurs variés. Mais, prises individuellement, ces mesures d'adaptation relèvent pour la plupart du mouvement général vers plus d'individualisation des relations de travail et plus d'autonomie des salariés. Ce n'est donc pas un travail « en plus » pour les managers mais un travail de manager « normal ».

« Passer de la tolérance à la normalité. »

Alors oui, tout faire pour que les salariés en situation de handicap mènent une carrière à la hauteur de leurs ambitions est une nouvelle frontière des politiques handicap en entreprise. Et sans doute une des équations manquantes pour résoudre le problème de l'entrée dans le monde du travail. Car, considérer le handicap comme un élément courant de l'organisation du travail, s'engager résolument dans cette voie de la normalisation, aura non seulement un impact sur la progression de carrière des salariés en poste mais aussi sur l'intégration de ceux qui restent aux portes de l'entreprise.

Remerciements

Le Club Handicap & Compétences tient à remercier ici les onze collaborateurs et collaboratrices en situation de handicap qui ont accepté de nous raconter leur parcours professionnel, leurs managers, ainsi que l'ensemble des intervenants et participants aux trois rencontres qui ont permis de nourrir les propositions de ce guide. Toutes contributions, réactions ou simples commentaires à cette publication sont les bienvenus auprès de contact@club-handicapetcompetences.fr.

Auteur : Anne-Sophie Casteigt, Lab'Ho et Isabelle Raoul-Chassaing, journaliste

Relecture : Claire Grama, Cécile Mathivet, Inès Rollin, François Seille, Johan Titren, Alice Urvoy de Portzamparc

Statistiques : Étude Inspirience Occurrence – Handicap et emploi – Avril 2019

Conception graphique, maquette et mise en page : Sabooj

Crédit photos : Caroline Bazin

Impression : Handiprint

Créé en décembre 2010, le Club Handicap & Compétences rassemble 30 grandes entreprises déjà engagées dans une politique active en matière de handicap et désireuses de mettre en commun leurs expériences, afin de faire évoluer leur réflexion et leurs actions.

Un guide réalisé par le Lab'Ho pour le Club Handicap & Compétences. Observatoire de l'emploi créé à l'initiative de The Adecco Group, le Lab'Ho est une plateforme de réflexion et de propositions pour penser le futur du travail.

Contact

www.club-handicapetcompetences.fr
contact@club-handicapetcompetences.fr