

# Du handicap au maintien dans l'emploi, une affaire de conditions de travail

## Les enseignements des accords handicap

Mission Veille et Management de l'Information.

Stéphanie Léger, Christine Veinhard.

---

---

L'amélioration des conditions de travail et la qualité de vie au travail constituent des éléments importants de progrès social. Elles contribuent à l'insertion professionnelle et participent au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap dans un contexte marqué par un fort taux de chômage et une intégration partielle dans le monde du travail. L'Anact a cherché, au travers de l'étude de six accords d'entreprise consacrés au handicap, à cerner la façon dont les conditions de travail y sont prises en compte. La disparité des contenus spécifiques domine, témoignant, sans doute, de la difficulté d'appréhender clairement la situation du handicap au sein de l'entreprise. En outre, l'absence d'éléments de bilan permet difficilement d'en mesurer la portée, même si des enseignements sur les efforts restant à produire apparaissent nettement.

Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>1. CONDITIONS DE TRAVAIL DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP : OU EN EST-ON EN 2015 ?</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. ELEMENTS DE DEFINITION</b> .....	<b>5</b>
A) LA NOTION DE « HANDICAP » .....	5
B) LA QUALITE DE « TRAVAILLEUR HANDICAPE » .....	5
<b>1.2. UN CADRE LEGISLATIF CENTRE SUR L'OBLIGATION D'EMPLOI</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. DONNEES STATISTIQUES</b> .....	<b>7</b>
A) SEUL UN TIERS DES PERSONNES HANDICAPEES ONT UN EMPLOI .....	7
B) 20 % DES HANDICAPS SONT LIES A UN ACCIDENT DU TRAVAIL .....	8
C) LES TRAVAILLEURS HANDICAPEES REPRESENTENT 3,3 % DES EFFECTIFS DES ETABLISSEMENTS ASSUJETTIS .....	10
D) 11 % DES ETABLISSEMENTS ONT SIGNE UN "ACCORD HANDICAP" .....	11
<b>2. ACCORDS ET PLANS D'ACTION : QUELLES PRISES EN COMPTE DES CONDITIONS DE TRAVAIL ?</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 POURQUOI UN ACCORD EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPEES ?</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 UN BILAN MITIGE SUR LE DIALOGUE SOCIAL EN MATIERE DE HANDICAP</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 SIX ACCORDS A LA LOUPE</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4 LA STRUCTURE DES ACCORDS</b> .....	<b>19</b>
<b>2.5 UN INVESTISSEMENT MASSIF DANS LES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE COMMUNICATION</b> ..	<b>20</b>
<b>2.6 UNE BONNE DEFINITION DES STRUCTURES DE PILOTAGE ET D'ANIMATION</b> .....	<b>21</b>
<b>2.7 MESURES DE « MAINTIEN EN EMPLOI » : UN MAILLAGE IMPARFAIT AVEC LES CONDITIONS DE TRAVAIL</b> .....	<b>23</b>
A) L'AMENAGEMENT DES POSTES : DES NIVEAUX D'EXPERTISE DIFFERENTS .....	23
B) LE PLAN D'ADAPTATION AUX MUTATIONS TECHNOLOGIQUES PEU MIS EN OEUVRE .....	25
C) ORGANISATION DU TRAVAIL ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL .....	26
D) L'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS .....	27
<b>2.8 L'ACCUEIL DES TRAVAILLEURS HANDICAPEES A L'ISSUE D'UN RECRUTEMENT OU D'UN RECLASSEMENT</b> .....	<b>29</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>30</b>

<b><u>ANNEXE : L'ACTION DU RESEAU ANACT-ARACT POUR LES PERSONNES EN</u></b>	
<b><u>SITUATION DE HANDICAP .....</u></b>	<b><u>33</u></b>
<b>UNE EXPERIENCE DE LONGUE DATE .....</b>	<b>33</b>
<b>AGIR SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL POUR MAINTENIR DANS L'EMPLOI .....</b>	<b>35</b>

# Introduction

L'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes reconnues travailleurs handicapés représentent un défi considérable à la fois pour les pouvoirs publics, les entreprises et les salariés eux-mêmes. En dépit des mesures incitatives, le taux d'emploi des personnes handicapées reste en deçà de l'objectif fixé par la réglementation. C'est pourquoi les problématiques d'insertion dans l'emploi dominent le débat. Les pouvoirs publics incitent les entreprises à s'engager également dans des démarches de maintien au travail. Le cadre législatif leur impose d'embaucher des personnes en situation de handicap dans une proportion d'au moins 6 % de leur effectif total. La loi Macron, publiée au Journal officiel du 7 août 2015, propose aux entreprises trois nouvelles dispositions pour remplir leur obligation d'emploi de personnes handicapées. Par ailleurs, un décret paru en novembre 2014, inscrit un volet relatif au maintien dans l'emploi dans les accords de branche, de groupe ou d'établissement signés le 1er janvier 2015.

Malgré cela, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est loin d'être satisfaisant. Les accords d'entreprise en faveur des personnes handicapées font levier pour adresser cette double série d'enjeux mais seulement 11% des établissements assujettis ont signé un accord. Il existe peu d'informations sur leur contenu de ces accords ainsi que sur les actions menées au terme de ceux-ci.

Il n'existe pas d'enquête publique traitant spécifiquement du sujet des conditions de travail des travailleurs handicapés mais quelques travaux sur des thèmes connexes tels que le parcours professionnel (enquête Santé et Itinéraire Professionnel <sup>1</sup>) la santé (enquête Santé, Handicap, Travail 2007<sup>2</sup>). L'Anact a déjà capitalisé sur le sujet (voir en annexe). Nous savons mieux désormais que le handicap dans l'entreprise appelle à mieux équiper ses acteurs afin d'assurer le maintien dans l'emploi. Qu'en est-il du côté des entreprises ? Que nous disent les « accords handicap » de leur engagement à l'égard des travailleurs handicapés ? Comment traitent-elles des questions relatives à leurs conditions de travail ?

L'Anact a étudié le contenu de six accords agréés à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH) issus de grandes entreprises. L'objectif est d'appréhender la façon dont les entreprises abordent les problématiques relatives aux conditions de travail, les thèmes abordés, les priorités données. Cette analyse est également l'occasion d'identifier, éventuellement, des freins et des points de vigilance sur la façon d'accompagner le travailleur handicapé dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Les parcours professionnels des personnes ayant une reconnaissance administrative de leur handicap / N. Amrous. – Dares Analyses, n° 41, 06/2011, 8 pages

<sup>2</sup> Les pathologies liées au travail vues par les travailleurs / T. Coutrot, D. Waltisperger. - Dares Analyses, n° 80, 11/2010, 11 pages.

# 1. Conditions de travail des personnes en situation de handicap : où en est-on en 2015 ?

## 1.1. Eléments de définition

### a) La notion de « handicap »

Il est difficile de donner une définition du handicap qui soit admise par tous et reconnue dans tous les domaines. La seule définition légale du handicap en France date de la loi du 11 février 2005 : « *Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* ».

D'après l'enquête Insee Handicap, Incapacités, Dépendance (HID) publiée en 2003<sup>3</sup>, le handicap est la conséquence de problèmes de santé sur l'intégrité physique, sur la vie quotidienne et sur la vie sociale des personnes. Autrement dit, le handicap est la conséquence sociale d'un trouble ou d'une déficience. Six types de handicap sont reconnus : moteur, sensoriel, mental, psychique, cognitif et polyhandicap.

### b) La qualité de « travailleur handicapé »

La définition de la qualité de travailleur handicapé est donnée par l'article L5213-1 du code du travail<sup>4</sup> : « *Est considérée comme travailleur handicapé au sens de la présente section toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite de l'altération d'une ou plusieurs fonctions physique, sensorielle, mentale ou psychique* ».

## 1.2. Un cadre législatif centré sur l'obligation d'emploi

En 1987, la loi dite « en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés »<sup>5</sup> rend obligatoire leur embauche en entreprise dans une proportion d'au moins 6 % de l'effectif total. Dans le cas contraire, les entreprises de 20 salariés et plus sont soumises à une contribution financière.

---

<sup>3</sup> Enquêtes handicaps-Incapacités-Dépendance de 1998 et 1999. C. Goillot ; P. Mormiche, INSEE, 10/2003

<sup>4</sup> Code du travail - [Article L5213-1](#).

<sup>5</sup> [Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés](#), JORF, 12 07/1987, p. 7822..

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées<sup>6</sup> renforce cette obligation. Elle introduit la notion de « droit à la compensation des conséquences du handicap quels que soient l'origine et la nature de sa déficience, son âge ou son mode de vie ». Cette loi pose également le principe de non-discrimination et d'égalité de traitement vis-à-vis des personnes handicapées tant pour leur accès à l'emploi que pour leur maintien dans l'emploi et leur évolution de carrière, elle instaure dans les entreprises ayant des représentants du personnel l'obligation annuelle de négocier sur l'emploi des personnes handicapées.

L'article 31 de la loi a étendu à l'Etat, aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics et administratifs l'obligation générale de prendre « les mesures appropriées » pour permettre aux travailleurs handicapés d'accéder ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification. En outre, les dispositions statutaires légales relatives aux trois fonctions publiques ont été modifiées pour faciliter le recrutement des personnes handicapées, dans le cadre des concours et en dehors de ce cadre<sup>7</sup>.

Une nouvelle étape est franchie avec la publication du décret n°2014-1386 du 20 novembre 2014<sup>8</sup>. Les accords de branche, de groupe ou d'établissement signés le 1er janvier 2015 doivent comporter un volet relatif au maintien dans l'emploi. Le programme annuel ou pluriannuel devra comprendre en plus un plan de maintien dans l'entreprise. Ce dernier peut par exemple prévoir des aménagements de postes de travail, de modifications de l'organisation du travail, des modifications des rythmes de travail ou encore des propositions de reconversions par le biais de la formation.

Avec la loi Macron publiée au Journal officiel du 7 août 2015<sup>9</sup>, les entreprises disposent de trois nouvelles dispositions pour remplir leur obligation d'emploi de personnes handicapées : le recours à des travailleurs indépendants handicapés, des périodes de mise en situation professionnelle, des stages « parcours de découverte ». Les modalités de mise en œuvre seront connues dès la parution des décrets d'application.

---

<sup>6</sup> [Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées \(1\)](#), version consolidée au 12 novembre 2015. Légifrance.fr.

<sup>7</sup> [Rapport d'information fait au nom de la commission sénatoriale pour le contrôle de l'application des lois \(1\) sur l'application de la loi n°2005-102 du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées](#). C-L. Campion, I. Debré. - Sénat, 04/07/2014, 190 pages.

<sup>8</sup> [Décret n° 2014-1386 du 20 novembre 2014 relatif à la mise en œuvre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés par l'application d'un accord mentionné à l'article L. 5212-8 du code du travail](#), JORF, n°0270, 22/11/2014, p. 19628.

<sup>9</sup> [Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques \(1\)](#), JORF, n°0181, 07/08/2015, p. 13537.

## 1.3. Données statistiques

### a) Seul un tiers des personnes handicapées ont un emploi

En 2011, 2 millions de personnes de 15 à 64 ans<sup>10</sup> vivant en France métropolitaine dans un ménage ordinaire déclarent avoir une reconnaissance administrative d'un handicap leur permettant de bénéficier de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH)<sup>11</sup>. En ajoutant les personnes qui ont un problème de santé durable accompagné de restrictions dans la vie quotidienne ou dans l'exercice d'une activité professionnelle, la population handicapée définie « au sens large » comprend 9,7 millions d'individus.

Si la population reconnue handicapée par l'administration est plutôt masculine, les femmes sont majoritaires parmi celles en situation de handicap au sens large. Dans les deux cas, la population handicapée est plus âgée et moins diplômée que la moyenne.

Bien que les personnes disposant d'une reconnaissance administrative de leur handicap puissent bénéficier de l'OETH, la population handicapée est assez éloignée du marché du travail. En 2011, seules 35 % des personnes de 15 à 64 ans reconnues handicapées sont en emploi, contre 64 % pour l'ensemble de la population. L'emploi est aussi plus précaire. En 2013, les recrutements des nouveaux bénéficiaires de l'OETH dans les établissements assujettis sont plus nombreux en CDD (38%) qu'en CDI (31% soit deux points de moins qu'en 2012). Les personnes handicapées continuent à rencontrer de grandes difficultés pour trouver un emploi ou le conserver.

---

<sup>10</sup> [L'accès à l'emploi des personnes handicapées en 2011](#). N. Amrous. M. Barhoumi, V. Biauxque. – Dares Analyses, n°066, octobre 2013, 11 pages.

<sup>11</sup> L'enquête emploi 2013 de l'Insee souligne l'augmentation du nombre de personnes en situation de handicap (2 579 000 personnes ) par rapport à 201, In Emploi et chômage des personnes handicapées. L. Chabanon, Dares, Synthèse.stat, n°7, 12/11/2015, 96 pages.

Tableau 5 • Caractéristiques des bénéficiaires de l'OETH en 2012 et 2013

En %

	Bénéficiaires de l'OETH		Salariés des établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé (Epic inclus)	
	2012	2013	2012	2013
Hommes .....	59	58	58	59
Femmes .....	41	42	42	41
15 à 24 ans .....	2	2	7	7
25 à 39 ans .....	19	18	38	37
40 à 49 ans .....	31	31	29	29
50 ans ou plus .....	48	49	26	27
Moins de 1 an d'ancienneté .....	10	9	9	10
De 1 à moins de 2 ans d'ancienneté .....	7	6	8	7
De 2 à moins de 5 ans d'ancienneté .....	13	13	16	15
De 5 à moins de 10 ans d'ancienneté .....	17	18	18	18
10 ans ou plus d'ancienneté .....	53	54	49	50
Chefs d'entreprise, cadres et professions intellectuelles supérieures .....	7	7	23	21
Professions intermédiaires .....	16	16	27	27
Employés .....	33	32	22	23
Ouvriers .....	44	45	28	29
CDI .....	89	90	89	89
CDD .....	7	7	6	6
Intérim et autres .....	4	3	5	5
Temps plein .....	74	74	87	86
Temps partiel .....	26	26	13	14
Industrie manufacturière, industries extractives et autres .....	30	30	29	28
Construction .....	6	6	6	6
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration .....	24	26	26	25
Information et communication .....	3	2	5	5
Activités financières et d'assurance, activités immobilières .....	6	6	5	6
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien .....	13	12	14	14
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale .....	16	16	13	14
Autres activités* .....	2	2	2	2

\* Autres activités : agriculture, sylviculture et pêche, et diverses activités de service.

Lecture : en 2013, 58 % des bénéficiaires de l'OETH en emploi sont des hommes.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère industriel et commercial (Epic) ; France entière pour la DOETH, France métropolitaine pour l'enquête Emploi.

Sources :  
Agefiph-Dares, DOETH  
et Insee, enquêtes  
Emploi 2012 et 2013 ;  
traitements Dares.

Extrait de : *L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013 : un taux d'emploi en hausse*. L. Chabanon. - Dares Analyses, n° 083, novembre 2015.

Le taux de chômage poursuit sa progression. Au deuxième trimestre 2015, il s'élève à 23% pour les personnes handicapées soit plus du double de celui de la population en âge de travailler (10,3%) d'après un bilan de l'Agefiph publié en septembre 2015<sup>12</sup>.

## b) 20 % des handicaps sont liés à un accident du travail

Au sein de la population reconnue handicapée, 55% des personnes déclarent que leurs problèmes de santé ou leurs difficultés durables dans la vie quotidienne sont liés à la naissance (22%) ou à un accident (33%). En particulier, elles sont près de 20% à déclarer qu'ils sont liés à un accident causé par le travail. C'est près de deux fois plus que pour les personnes handicapées au sens large.

Les conditions de travail pénibles sont la raison la plus fréquemment avancée par les personnes déclarant que leur activité professionnelle actuelle ou passée a causé ou

<sup>12</sup> [Les chiffres de l'emploi et du chômage des personnes handicapées : bilan à la fin septembre 2015](#). Données janvier à juin 2015. – Agefiph, 09/2015, 14 pages (collection Tableau de bord, n°52)



aggravé leur situation, le facteur stress venant ensuite : dans respectivement 79% et 26% des cas pour les personnes reconnues administrativement.

Cette tendance est confirmée par l'enquête « Santé, handicap et Travail, 2007<sup>13</sup> » dirigée par l'Insee. Parmi les personnes en emploi qui signalent un problème chronique de santé, une sur deux estime qu'il est causé ou aggravé par le travail. Ce lien est plus souvent évoqué pour les problèmes psychologiques et les douleurs lombaires ou articulaires. En tout cas, ils constituent une gêne dans la vie courante et particulièrement dans le travail.

En arrière plan, le risque pour cette population ayant connu un événement de santé est d'être amenée à quitter le marché du travail temporairement ou définitivement<sup>14</sup>.

Tableau 6 • Causes et motifs du handicap\*

	Population reconnue handicapée**		Population handicapée définie au sens large**	
	Effectif	%	Effectif	%
<b>Ensemble de la population</b> .....	<b>1 951 500</b>	<b>100</b>	<b>9 691 800</b>	<b>100</b>
<b>Aucun problème de santé durable et aucune difficulté quotidienne durable</b>	32 500	2	32 500	<1
<b>Problèmes de santé ou difficultés liés à la naissance ou à un accident</b>				
Problèmes de santé ou difficultés durables dans la vie quotidienne existant depuis la naissance .....	434 800	22	1 698 700	18
Problèmes de santé ou difficultés durables dans la vie quotidienne liés à un accident causé par le travail .....	362 300	19	1 032 800	11
Problèmes de santé ou difficultés durables dans la vie quotidienne liés à un accident (non causé par le travail) .....	276 700	14	1 235 200	13
<b>Problèmes de santé ou difficultés liés ou aggravés par l'âge ou l'activité professionnelle (hors problèmes ou difficultés de naissance ou liés à un accident)</b>				
Le problème de santé ou la difficulté dans la vie quotidienne durable est lié ou aggravé par l'âge .....	1 008 000	52	5 713 200	59
Le problème de santé ou la difficulté dans la vie quotidienne durable est lié ou aggravé par le travail actuel ou l'activité professionnelle passée (hors accident du travail) .....	979 700	50	5 686 700	59
<i>Dont à cause de...</i>				
... conditions de travail pénibles .....	776 800	79	4 282 600	75
... une exposition à des nuisances ou des produits toxiques .....	147 700	15	825 300	15
... stress .....	257 700	26	1 518 800	27
... harcèlement .....	82 800	8	373 000	7
... autre .....	154 100	16	989 900	17



Source : Insee, enquête complémentaire à l'enquête Emploi de 2011 ; calculs Dares.

\* Dans le questionnaire, les causes et les motifs sont demandés pour chacune des deux maladies durables les plus gênantes et/ou chacune des deux difficultés durables les plus gênantes (encadré 1). Pour les personnes ayant un handicap reconnu mais qui ne déclarent aucun problème de santé durable ni de difficulté quotidienne durable, les causes et motifs de leur handicap ne peuvent pas être déterminés (cela représente 2% de la population reconnue handicapée).

\*\* Les individus peuvent se déclarer dans plusieurs de ces situations à la fois.

Champ : population âgée de 15 à 64 ans en France métropolitaine vivant en ménage ordinaire (collectivités exclues).

Extrait de : *L'accès à l'emploi des personnes handicapées en 2011*. N. Amrous, M. Barhoumi, V. Biaisque. – Dares Analyses, n°066, octobre 2013.

<sup>13</sup> L'enquête Handicap-Santé. G. Bouvier. INSEE, n°F1109, 10/2011.

<sup>14</sup> [Les parcours professionnels des personnes ayant une reconnaissance administrative de leur handicap](#). N. Amrous, Dares Analyses, 06/2011, n°041, 8 pages.

### c) Les travailleurs handicapés représentent 3,3 % des effectifs des établissements assujettis

Les établissements disposent de cinq modalités de réponse à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés :

- l'emploi direct de bénéficiaires de l'OETH ;
- l'emploi indirect via des contrats de sous-traitance, de prestation de service ou de mise à disposition avec des établissements agréés du secteur protégé ou des entreprises adaptées (ex. ESAT) ;
- le versement d'une contribution financière à l'association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph) ;
- le recours à des stagiaires handicapés ;
- la mise en œuvre d'un accord agréé de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement relatif à l'emploi de personnes handicapées.

Dans la majorité des cas, les établissements assujettis à l'obligation d'emploi ont recours à l'emploi direct sans parvenir toutefois à atteindre le seuil fixé par la loi : en effet, d'après les données communiquées par la Dares et l'Agefiph<sup>15</sup>, la part des travailleurs handicapés en équivalent-emplois à temps plein (EQTP) dans l'effectif d'assujettissement de l'ensemble des établissements assujettis s'est établie à 3,3% en 2013 (+ 0,2% par rapport à 2011).

Tableau 1 • Les établissements assujettis et l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés

	2010	2011	2012	2013
Nombre d'établissements assujettis .....	97 200	99 600	100 200	99 800
Effectifs salariés dans l'ensemble des établissements assujettis.....	8 838 800	9 271 100	9 134 700	8 849 200
Nombre théorique de travailleurs handicapés que les établissements devaient employer*	480 100	504 800	496 900	480 300
Part de l'obligation attendue dans les effectifs assujettis (en %)**	5,4	5,4	5,4	5,4
Nombre d'établissements sous accord .....	9 800	10 900	11 100	10 900
Effectifs salariés dans les établissements sous accord .....	1 760 700	2 257 900	2 090 400	1 901 800
Effectifs salariés hors établissements sous accord.....	7 078 100	7 013 200	7 044 300	6 947 400

\* Le nombre de travailleurs handicapés que les établissements ont l'obligation d'employer doit s'établir à 6 % de leur effectif d'assujettissement, arrondi à l'unité inférieure.

\*\* Le taux de 6 % est théorique car, dans la pratique, l'arrondissement à l'unité inférieure fait baisser ce taux. Ainsi, par exemple, pour une assiette d'assujettissement de 33 salariés, le calcul est le suivant :  $6\% \times 33 = 1,98$ . L'obligation est d'une unité, soit 3 % de l'assiette (c'est le cas limite).

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère industriel et commercial (Epic) ; France entière.

Source :  
Agefiph-Dares, DOETH,  
traitements Dares.

Extrait de : *L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013 : un taux d'emploi en hausse*. L. Chabanon. - Dares Analyses, n° 083, 11/2015, 9 pages.

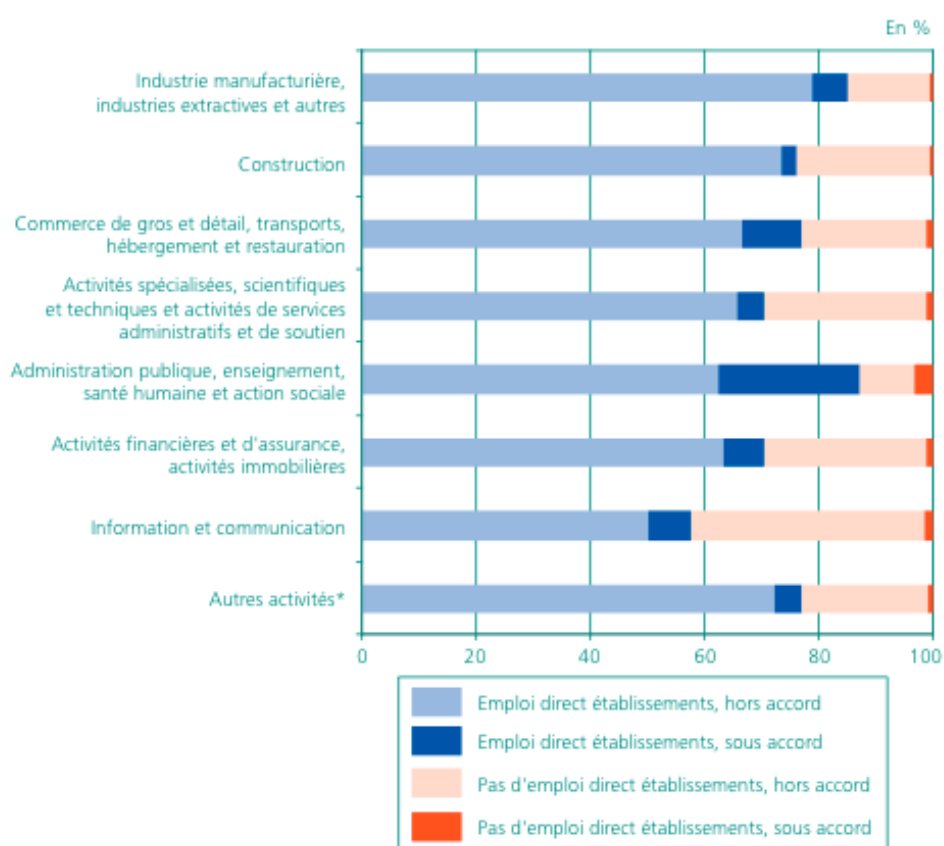
<sup>15</sup> [L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013 : un taux d'emploi en hausse](#). L. Chabanon. – Dares Analyses, n° 083, 11/2015, 9 pages.

## d) 11 % des établissements ont signé un “accord handicap”

En 2013, parmi les établissements assujettis à l’obligation d’emploi, 89% ne sont pas couverts par un accord spécifique : 68% emploient directement des travailleurs handicapés et 21% (contre 24% en 2012) répondent à leur obligation par d’autres modalités en versant une contribution financière à l’Agefiph.

11% des établissements assujettis sont couverts par un accord relatif à l’emploi des travailleurs handicapés ; parmi eux, les établissements de 200 salariés et plus sont les plus nombreux. <sup>16</sup>

Graphique 2 • Modalités de réponse à l’OETH en 2013, selon le secteur d’activité de l’établissement assujetti



Source : Agefiph-Dares, DOETH, traitements Dares.

\* Autres activités : agriculture, sylviculture et pêche, et diverses activités de service.

Lecture : en 2013, 84 % des établissements du secteur de l’industrie ont employé directement des travailleurs handicapés.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère industriel et commercial (Epic) ; France entière.

Extrait de : *L’obligation d’emploi des travailleurs handicapés en 2013 : un taux d’emploi en hausse*. L. Chabanon. - Dares Analyses, n° 083, 11/2015, 9 pages.

<sup>16</sup> [L’obligation d’emploi des travailleurs handicapés en 2013 : un taux d’emploi en hausse](#) . L. Chabanon. - Dares Analyses, n° 083, 11/2015, 9 pages.

L'usage des modalités de réponse à l'OETH offertes par la loi varie également selon le secteur d'activité des établissements. Ainsi, les établissements assujettis de l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale, sont ceux qui emploient le plus de bénéficiaires de l'OETH (87%), suivis par les établissements de l'industrie (85%). Ceux du secteur de l'information et de la communication en emploient le moins (57%).

*« En 2013, les travailleurs handicapés directement employés par les établissements assujettis à l'OETH, y compris ceux couverts par un accord spécifique, représentent 3,3 % des effectifs en équivalent temps plein, + 0,3 points.<sup>17</sup>*

*En 2013, le taux d'emploi des salariés handicapés en équivalent temps plein a augmenté dans tous les secteurs, à l'exception de celui de l'information et de la communication.*

*10 900 établissements assujettis sont couverts par un accord (soit 11 %). Cette part est relativement stable depuis 2011. La très grande majorité d'entre eux (10 % des établissements assujettis) ont employé directement des bénéficiaires de l'OETH.*

*La part des établissements sous accord augmente aussi avec la taille de leurs effectifs. Ainsi, 20 % des établissements de 200 à 499 salariés et 38 % de ceux de 500 salariés ou plus sont couverts par un accord spécifique à l'emploi de travailleurs handicapés, contre seulement 9 % des établissements de 20 à 49 salariés.*

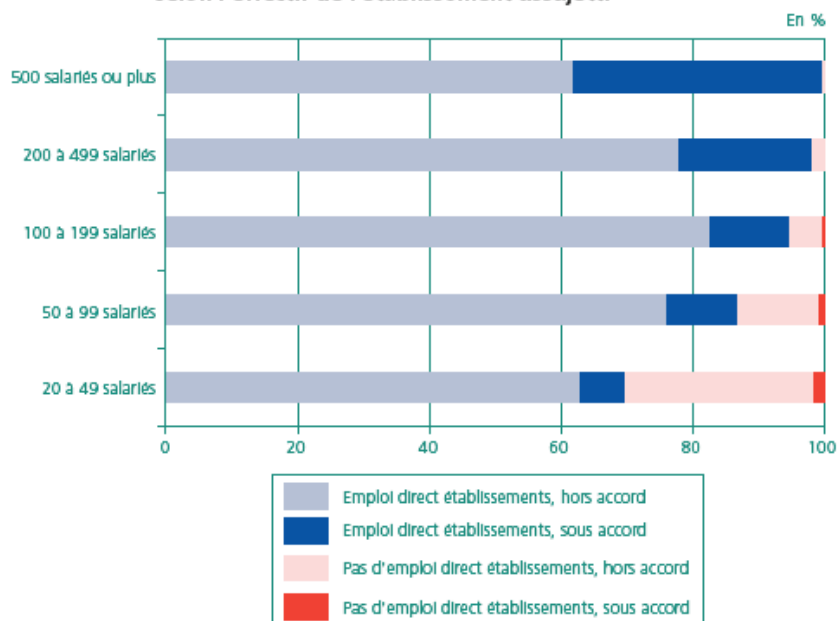
*Ces établissements s'engagent à employer des bénéficiaires sur la base de plans annuels ou pluri annuels.*

*Dans les établissements de 500 salariés et plus, 38 % des établissements ayant recours à l'emploi direct sont couverts par un accord et 62 % sont des établissements hors accord. »*

---

<sup>17</sup> L'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013. Un taux d'emploi en hausse. Dares Analyses, n°83, 11/2015.

Graphique 1 • Modalités de réponse à l'OETH en 2013, selon l'effectif de l'établissement assujéti



Lecture : en 2013, 99 % des établissements de 500 salariés ou plus ont employé directement des travailleurs handicapés.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère Industriel et commercial (Epic) ; France entière.

*Extrait : L'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2013. Un taux d'emploi en hausse. Dares Analyses, N°83, 11/2015.*

En complément, la Dares précise que seulement 7 % des établissements assujéti dans l'industrie sont couverts par un accord et 3 % dans la construction.

Tableau 2.9 • Répartition des établissements assujettis selon les modalités de réponse à l'obligation d'emploi

	En %			
	2010	2011	2012	2013
<b>Établissements hors ceux sous accord</b>	<b>91</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>
<b>Avec emploi direct de travailleurs handicapés</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>65</b>	<b>68</b>
<i>Dont : travailleurs handicapés seulement</i>	29	29	26	29
<i>. travailleurs handicapés + sous-traitance avec le secteur protégé</i>	12	12	13	13
<i>travailleurs handicapés + sous-traitance avec le secteur protégé + contribution financière à l'Agefiph</i>	14	14	13	13
<i>. travailleurs handicapés + contribution financière à l'Agefiph</i>	14	13	13	13
<b>Sans emploi direct de travailleur handicapé</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>21</b>
<i>Dont: contribution financière à l'Agefiph seulement</i>	8	8	10	8
<i>. contribution financière Agefiph + sous-traitance avec le secteur protégé</i>	14	13	14	13
<b>Établissements sous accord *</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<i>Avec emploi direct</i>	ND	10	9	10
<i>Sans emploi direct</i>	ND	1	2	1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ND : non disponible.

\* Les établissements couverts par un accord relatif à l'insertion des travailleurs handicapés en vigueur sont présentés à part, en raison du décalage entre le nombre de bénéficiaires déclarés et la liste nominative des travailleurs handicapés servant au calcul de cet indicateur. Les établissements couverts par un accord ne renseignent en effet cette liste nominative que depuis 2010, mais la qualité des données est estimée satisfaisante à partir de l'année 2011.

Lecture : en 2013, 21 % des établissements assujettis ne sont pas couverts par un accord et n'ont employé directement aucun travailleur handicapé.

Champ : établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé et public à caractère industriel et commercial (Epic) ; France entière.

Source : Agefiph-Dares, DOETH, traitements Dares.

Extrait: *Emploi et chômage des personnes handicapées, Synthèse.stat, DARES, N°7, 12/11/2015, 96 pages.*

Les derniers chiffres de la Dares<sup>18</sup> montrent que si seulement 11 % des établissements assujettis sont couverts par un accord, 78 % d'entre eux ont employé directement des bénéficiaires de l'OETH, soit 4 points de plus qu'en 2012.

L'Anact a cherché à évaluer en quoi les accords « handicap » participent à l'amélioration des conditions de travail des salariés en situation de handicap.

<sup>18</sup> Emploi et chômage des personnes handicapées. L. Chabanon, Dares, Synthèse.stat, n°7, 12/11/2015, 96 pages.

## 2. Accords et plans d'action : quelles prises en compte des conditions de travail ?

### 2.1 Pourquoi un accord en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés ?

La négociation d'un accord au titre de l'OETH<sup>19</sup> a pour objectifs de sensibiliser les partenaires sociaux à la thématique du handicap et de favoriser la conclusion d'accords sur l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés. Cet accord a pour ambition d'appliquer « *une véritable politique concertée d'emploi et de formation des travailleurs handicapés adaptée aux besoins spécifiques de la branche, du groupe ou de l'établissement.* »<sup>20</sup>

Il doit contribuer à créer les conditions d'une insertion durable des personnes handicapées dans l'entreprise.

La mise en œuvre d'un accord (de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement) est une des cinq modalités pour répondre à l'Obligation d'emploi des Travailleurs Handicapés. Celui-ci doit être agréé par l'autorité administrative. Il doit prévoir la mise en œuvre d'un programme pluriannuel en faveur des travailleurs handicapés comportant obligatoirement un plan d'embauches en milieu ordinaire et au moins deux des actions suivantes : plan d'insertion et de formation, plan d'adaptation aux mutations technologiques, maintien dans l'entreprise en cas de licenciement.

Ce type d'accord doit, pour l'entreprise:

« - *démontrer une volonté d'implication active de l'ensemble des partenaires ;*  
- *intégrer une démarche de sécurisation des parcours professionnels ;*  
- *utiliser une large palette de mesures personnalisées ;*  
- *structurer de manière visible cette action ;*  
- *favoriser la mobilisation des salariés autour d'une politique dynamique et valorisante menée conjointement par les dirigeants et les institutions représentatives du personnel ;*  
- *développer une collaboration avec les organisations syndicales sur un sujet consensuel.* »<sup>21</sup>

Nous disposons de quelques informations permettant d'évaluer le niveau de négociations, le nombre d'accords signés et, pour quelques uns, des éléments sur leur mise en œuvre.

---

<sup>19</sup> OETH : Obligation d'emploi des Travailleurs Handicapés.

<sup>20</sup> Les accords en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Guide méthodologique. DGEFP, 06/2009. 48 pages.

<sup>21</sup> Les accords en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Guide méthodologique. DGEFP, 06/2009. 48 pages.



## 2.2 Un bilan mitigé sur le dialogue social en matière de handicap

La DGEFP a publié, début 2015, un bilan national des accords agréés au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, arrivés à terme en 2011 et 2012.<sup>22</sup> Il précise le niveau de négociation pour 131 accords ainsi que leur contenu : « *La négociation s'effectue essentiellement au niveau de l'entreprise (68% des accords étudiés) et du groupe (16% des accords). Il existe peu d'accords d'établissements et seulement 5 accords de branche (3% des accords étudiés) ».*

La majorité des accords concerne le renouvellement d'un accord précédemment signé : « *Dans seulement 37% des cas, les accords étudiés étaient un premier accord. La majorité des accords étudiés (63%) sont donc des accords de seconde génération ou plus, témoignant d'une certaine expérience et continuité d'action des établissements sur le sujet de l'emploi des travailleurs handicapés. »*

Dans le cadre des renouvellements, le positionnement des organisations syndicales traduit, selon les auteurs, un consensus sur la question du handicap : « *Pour preuve de cette continuité, 76% des bilans remontés prévoyaient un renouvellement de l'accord à compter de 2013. Cela tient notamment au fait que l'emploi des TH est un sujet de négociation collective relativement consensuel puisque 73% des bilans font état d'une unanimité de signature des partenaires (partenaires sociaux et employeurs). »*

Néanmoins, le rapport de Annie Le Houerou<sup>23</sup>, remis le 4 novembre 2014 au ministre du Travail et à la secrétaire d'État chargée des personnes handicapées, dresse un bilan en demi-teinte de l'ensemble de la négociation collective sur l'emploi des personnes handicapées pour l'année 2013.

Elle explique que « *le bilan général est encore bien modeste. À ce jour, cinq accords de branche ont été agréés au niveau national par le ministre de l'emploi. Le nombre des accords d'entreprise agréés par les préfets est de l'ordre de 200 accords communiqués au ministère de l'emploi (DGEFP) par les directions régionales (DIRRECTE) (...) Le bilan de l'année 2013 confirme l'atonie du dialogue social sur les questions du handicap : le nombre des accords signés est faible et les contenus sont décevants. Dans un grand nombre de cas, les accords ne font que coller à la législation sans y apporter de bonus significatifs. Dans ce contexte général, il convient toutefois de remarquer, en 2013, deux accords qui font bonne figure avec des engagements chiffrés (dans le secteur bancaire). Les autres accords, soit 9 seulement au total, concernent 8 branches professionnelles. Ils se présentent sans engagements ou objectifs chiffrés et ne contiennent que des rappels plus ou moins commentés des obligations législatives en vigueur. »*

11 % des établissements assujettis ont, malgré tout, signé un tel accord. Hormis l'obligation d'emploi, ceux-ci peuvent-ils constituer des leviers d'amélioration des conditions de travail pour les salariés handicapés ? Pour répondre à cette question,

---

<sup>22</sup> Bilan national des accords agréés au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. DGEFP METH (Mission pour l'emploi des travailleurs handicapés), 2014 ou 2015 (sd), 33 pages.

<sup>23</sup> Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire. Aménager les postes et accompagner les personnes. Rapport de Annie Le Houérou remis le 04/11/2014 au Ministre du Travail. La Documentation Française, 11/2014, 89 pages.



l'Anact a étudié les contenus de six accords d'entreprise et croisé cette analyse avec des éléments extraits du bilan de la DGEFP <sup>24</sup> sur 131 accords.

## 2.3 Six accords à la loupe

Les accords relatifs au handicap que nous avons sélectionnés concernent de grandes entreprises. L'analyse qui suit se veut une approche qualitative du contenu de 6 d'entre eux. Les textes choisis sont suffisamment complets pour permettre une lecture comparative. Ils relèvent de secteurs d'activité différents.

Comme le constate la DGEFP<sup>25</sup>, les accords biennaux ou triennaux sont souvent le fruit de reconduction d'accords précédents, s'adaptant aux nouvelles obligations légales et/ou « réactualisant » une politique déjà ancienne en faveur des personnes en situation de handicap. Sur cette base, il serait intéressant de disposer de bilans des actions à l'issue des accords antérieurs (évolution du nombre d'emploi, parts budgétaires attribuées aux différentes actions et réalisations). Mais les indicateurs sont rarement disponibles et très variables d'une entreprise à l'autre. De plus, la seule estimation financière ne suffirait pas à appréhender la réalité des actions sur le terrain. Par ailleurs, si l'agrément est tributaire du budget alloué aux actions mentionnées dans les accord<sup>26</sup>, les éléments chiffrés du plan d'action sont confidentiels et donc absents des documents rendus publics.

Quoiqu'il en soit, nous ne nous attarderons pas ici sur ce type d'indicateurs afin de nous centrer sur les aspects « conditions de travail » concernant les personnes en situation de handicap.

Cette analyse fournit un éclairage sur la façon dont sont construits les « accords handicap » en regard des obligations légales. Elle permet d'évaluer les ambitions concertées des partenaires sociaux et des employeurs sur ce sujet et, sous-jacentes, leurs représentations des besoins des travailleurs handicapés en matière de conditions de travail.

Six accords ont été retenus :

- **Accord de la société A pour l'emploi des personnes en situation de handicap, 2009-2013. Grande distribution**

Cette entreprise de la grande distribution mène une politique en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap depuis 1993. Elle a mené plusieurs actions avec, pour ambition, d'augmenter le nombre de personnes en situation de handicap dans l'entreprise, de faciliter leur intégration et de les accompagner tout au long de leur carrière. Le bilan du précédent accord affiche une évolution du taux d'emploi de ces personnes

---

<sup>24</sup> Bilan national des accords agréés au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. DGEFP METH (Mission pour l'emploi des travailleurs handicapés), 2014 ou 2015 (sd), 33 pages.

<sup>25</sup> Bilan national des accords agréés au titre de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. DGEFP METH (Mission pour l'emploi des travailleurs handicapés), 2014 ou 2015 (sd), 33 pages.

<sup>26</sup> Le budget alloué doit correspondre a minima au montant de la contribution qui aurait dû être versé à l'Agefiph sans accord agréé.

de 3,7% à 4,9% de 2006 à 2008. Ce nouvel accord ne fixe pas d'objectif en matière d'emplois. A noter une particularité : l'accord s'applique pour une durée de 5 années (2009-2013).

- **Accord B sur l'égalité professionnelle, la diversité et l'insertion des handicapés d'une coopérative agricole.**

Son objectif : garantir une égalité des chances et de traitement à tous les salariés. En préambule, l'entreprise souligne que l'égalité entre les hommes et les femmes, la diversité et l'insertion des travailleurs handicapés sont des enjeux tant pour le développement des personnes que pour celui de l'entreprise. Les problématiques concernant les personnes en situation de handicap s'inscrivent ici dans une politique globale de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Elles ne font pas l'objet de chapitres spécifiques, ce qui fournit peu d'informations sur les actions envisagées.

- **Dans le secteur de l'industrie, un accord triennal du groupe C en faveur des personnes en situation de handicap, 2015-2017.**

Cette entreprise industrielle poursuit une politique engagée depuis 1992 en faveur de l'égalité des chances et de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap et souhaite atteindre un taux d'emploi égal à 6%.

Cet accord est en cohérence avec la politique générale du groupe, qui entend lutter contre toute forme de discrimination. Cet accord se réfère également - il est le seul dans ce panel - à la norme AFNOR X50-783 « organismes handi-accueillants ».

- **L'accord d'une société de service D en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, 2012-2014.**

Le groupe souhaite poursuivre et développer sa politique en faveur de l'emploi des salariés en situation de handicap. L'accord est intégré dans le projet plus large d'entreprise, structuré autour de 2 axes majeurs : « le respect du modèle social défini par l'entreprise et le développement durable ». Un premier accord avait été signé en février 2008.

- **Dans le secteur du transport, l'entreprise E a signé un accord sur l'emploi des personnes handicapées pour les années 2012 à 2014.**

Après avoir signé en 2008, avec les partenaires sociaux, une Charte Sociale et Ethique, le groupe poursuit sa politique de RSE, avec ce 8ème accord. L'entreprise affiche une politique volontariste en faveur de l'intégration des personnes handicapées depuis 1991 et la signature du premier accord triennal.

Elle se fixe pour objectif de faire progresser le taux d'emploi afin d'atteindre un minimum de 5% à fin 2014.

- **Un accord d'une entreprise industrielle F en faveur des personnes en situation de handicap, signé en 2013.**

« L'entreprise considère que la problématique du handicap est enserrée dans une double tendance défavorable : l'évolution des modes d'organisation du travail vers plus de standardisation ; la seconde, dans les obstacles à lever pour dépasser les défauts relatifs à la perception du handicap, les préjugés pesant sur les travailleurs handicapés et les difficultés de l'entreprise de s'adapter à la différence. L'entreprise affiche la volonté de construire un environnement favorable à la réussite des personnes en situation de handicap et de leur offrir tout au long de leur vie professionnelle, une réelle carrière. »

L'entreprise a négocié 5 accords collectifs depuis 1995, ce qui suppose un certain niveau de maturité sur ces questions.

L'objectif affiché est celui de la consolidation des acquis et la mise en œuvre de 4 mesures clés : l'intégration des personnes handicapées, l'insertion et la formation, le maintien dans l'emploi et le recours au secteur protégé.

### **La question des conditions de travail**

A la lecture de ces intentions, préambules respectifs aux accords, la majorité des entreprises inscrit la question du handicap dans une politique de responsabilité sociale de l'entreprise.

Par contre, elles intègrent peu le volet des conditions de travail. L'analyse montre que les entreprises ont du mal à identifier les problématiques spécifiques induites par les situations de handicap dans le travail. Ainsi, l'ensemble des données qui relèvent du maintien en emploi se retrouvent éparpillées dans différents items : organisation du travail, aménagement du temps de travail, aménagement des postes, management du travail etc.

Pour la plupart, les textes mettent l'accent sur les mesures concrètes répondant aux obligations légales, ils ne présentent pas de politique particulièrement innovante ou ambitieuse en matière de conditions de travail... Deux accords font quelque peu exception, affichant la volonté de déploiement d'une stratégie cohérente.

## **2.4 La structure des accords**

Les chapitres structurant les accords correspondent aux éléments de cadrage suggérés dans la circulaire de la DGEFP de 2009.<sup>27</sup>

Ce texte formule « *les instructions données aux services déconcentrés pour aider les entreprises à structurer un accord sur l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés, pour agréer, suivre et évaluer cet accord* ».

---

<sup>27</sup> Circulaire DGEFP n° 2009-16 du 27 mai 2009 relative à l'évaluation des accords de groupe, d'entreprise ou d'établissement sur l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés conclus dans le cadre de l'article L 5212-8 du code du travail. Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi. 24 pages.

Les accords développent peu ou prou les éléments suivants :

- les dispositions générales de l'accord,
- l'emploi et le recrutement,
- le maintien dans l'emploi,
- la sensibilisation et la communication,
- le pilotage et le suivi des accords,
- l'insertion, la formation et les parcours professionnels,
- le recours à la sous-traitance/partenariats avec le secteur protégé,
- les actions sociales en soutien au handicap.

## **2.5 Un investissement massif dans les actions de sensibilisation et de communication**

Les parties consacrées aux actions de sensibilisation et de communication occupent une part significative dans les accords. L'étude de la DGEFP confirme qu'elles représentent des dépenses importantes en terme de budget et d'effort : « 86% des accords comprennent des actions de sensibilisation de l'environnement professionnel ». La sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise est présentée comme un facteur essentiel de réussite pour l'intégration des personnes en situation de handicap. C'est l'une des missions prioritaires attribuées aux structures centrales dédiées à cette problématique ainsi qu'aux services des ressources humaines.

Les initiatives et mesures mises en œuvre sont nombreuses, variées et destinées à être largement diffusées. Le but fixé est de faire disparaître les réticences et préjugés qui sont autant de freins à l'intégration. Il s'agit d'acculturer les salariés à la situation de handicap, de structurer progressivement un langage commun à l'intérieur de l'entreprise.

Elles ont aussi valeur de promotion de la politique de l'entreprise sur le sujet.

Ces actions de sensibilisation et de communication sont à peu près équivalentes d'une entreprise à l'autre. En voici une liste non exhaustive :

- informations sur les sites intranet, voire rubriques spécifiques consacrées au handicap,
- base documentaire,
- réseau social,
- supports de communication divers (contenu de l'accord, livrets, guides, journaux internes, newsletters, diffusion de revues spécialisées liées au handicap, diaporama, etc.),
- modules e-learning mis à disposition des salariés.

Des événements sont organisés :

- sessions de formation ouvertes à tous les salariés,
- journées à thème destinées à l'ensemble du Groupe,
- séminaires réunissant les personnels d'encadrement,
- formations spécifiques à destination de salariés volontaires ou de référents,
- présentation de la stratégie de l'entreprise lors des sessions d'intégration,
- communications auprès d'organismes partenaires et référents sur le sujet,

- mise en valeur de bonnes pratiques dans des articles ou à l'occasion de participation à des challenges ou trophées.

Les travailleurs handicapés sont invités à témoigner en différentes occasions.

Nous n'avons pas d'indications précises sur le contenu de ces campagnes. Qui sont les intervenants ? Quel est leur niveau d'expertise sur le sujet ? Que contiennent les formations ? Les acteurs de l'entreprise sont-ils, par exemple, sensibilisés aux différentes catégories de handicap (moteur, psychique, liés à des maladies chroniques évolutives, etc.) ? Y aborde-t-on les questions d'organisation du travail, d'aménagement des postes, d'aménagement du temps de travail ?

Dans les grandes entreprises, les actions de communication et d'information sont particulièrement destinées aux structures « déconcentrées » de pilotage, d'animation et de suivi qui assurent le relais de la politique et du plan d'action du groupe.

## 2.6 Une bonne définition des structures de pilotage et d'animation

### Des instances similaires

Les structures garantes de la mise en œuvre des plans d'action sont, à peu de choses près, équivalentes d'une entreprise à l'autre même si les intitulés varient. Les différences notables se situent au niveau du rôle, du poids, de la capacité de décision des différents acteurs qui composent leurs instances.

**Le comité de pilotage** donne les impulsions nécessaires à la mise en œuvre du projet au niveau national. Il est informé de l'avancement des actions et des résultats. Il peut réorienter, commanditer des études ou des actions le cas échéant. Il est constitué de représentants de la direction, de responsables des ressources humaines, de médecins coordonnateurs de la médecine du travail, de coordonnateurs du réseau des assistants sociaux, de chefs de projets, de correspondants/référents .

La **Mission Handicap** (ou intitulé approchant) regroupe une ou plusieurs personnes à des postes dédiés. Le déploiement de la mission peut s'effectuer auprès de différents référents/correspondants, par site, par pôle métier, par bassin d'emploi.

Un représentant syndical référent peut également être nommé.

En aval, siège une **Commission de suivi** de l'accord avec les organisations syndicales signataires, les représentants de la Direction ou encore les chefs de projet. Elle se réunit en général deux fois par an, afin de réaliser le bilan intermédiaire puis annuel des actions engagées. Des commissions « locales » enrichissent les bilans de la commission centrale.

**Mais des moyens humains alloués disparates.**

L'un des accords fait mention d'une seule personne en charge de la Mission handicap, rattachée à la Directrice des ressources humaines (DRH) du groupe. Un responsable Ressources humaines (RH) se fait le relai pour chaque direction opérationnelle, service et acteur de l'entreprise. Celui-ci est garant de la mise en œuvre de la politique « handicap ».

Une autre entreprise a intégré une équipe dédiée « le Service Handicap et Ressources Humaines » à son « Pôle national Diversité ». Cette équipe travaille en relation avec l'ensemble des acteurs impliqués, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, afin d'assurer la cohérence et la complémentarité des actions. Des « référents Diversité et Handicap » animent la politique en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés au niveau local.

Pour une autre, il existe une commission de suivi dont le périmètre de compétences a été élargi en « Commission Egalité Professionnelle et Diversité », composée de 4 représentants syndicaux. Il est également fait mention de « gestionnaires et de référents ressources humaines ».

Un groupe s'appuie à la fois sur une Mission Handicap et des « groupes de travail Accord handicap ». Ces instances centrales s'appuient sur un réseau régional très structuré : des chefs de projet Handicap des Métiers, des référents Handicap, des correspondants handicap en Délégation Régionale Groupe, d'un représentant syndical national. D'autres instances sont décrites en parallèle.

Les 2 entreprises industrielles ont mis en place deux autres types de dispositif. La première a créé une Mission centrale handicap constitué d'un salarié à temps plein « *disposant de la logistique nécessaire* ». Des missions locales sont attribuées à chaque établissement qui désigne un correspondant.

La seconde a déployé des structures et instances de suivi sur 3 niveaux. Le pilotage de l'accord se fait au niveau du groupe avec un « comité d'orientation, de coordination et de suivi de l'accord, d'une commission technique et d'une Mission d'insertion ». L'organisation et le suivi de l'accord sont également assurés pour les sociétés par des « correspondants handicap » et par les commissions « emplois-handicap Sociétés/Etablissements ». Un dernier relai est assuré auprès des bassins d'emploi via une « Commission emploi Handicap bassin d'emploi ».

Les « missions handicap » sont mentionnées dans la quasi-totalité des accords. Mais il existe apparemment de fortes disparités dans les effectifs alloués.

L'étude de la DGEFP confirme ce point. Même si 80 % des bilans étudiés mentionnent la mise en place de référents locaux dédiés à l'animation et au suivi des accords, les auteurs précisent que « *l'absence de personne ressource sur ces postes d'animateurs, pendant une période correspondant à la durée de l'accord, est parfois évoquée comme un frein au bon déroulement de l'accord.* »

Soulignons que les partenaires sociaux sont réellement parties prenantes du suivi des accords, auxquels ils sont « *systématiquement associés. 95% des bilans mentionnent la participation des instances représentatives du personnel.* »



## 2.7 Mesures de « maintien en emploi » : un maillage imparfait avec les conditions de travail

Les entreprises affichent leur volonté de favoriser le reclassement des personnes reconnues inaptes à leur poste de travail et, lorsque le handicap survient ou qu'un travailleur handicapé intègre l'entreprise, à mettre en place les actions indispensables pour le maintenir en emploi.

Les clés d'entrée varient d'un accord à l'autre. Le champ attribué à cette notion est plus ou moins vaste selon les entreprises.

Certaines ont une approche plutôt axée sur une dimension « ressources humaines » d'employabilité focalisant l'attention sur les domaines des compétences, de la formation, du parcours des personnes handicapées mais aussi du tutorat et des dispositifs de reconversion professionnelle, des actions de sensibilisation.

D'autres mettent davantage l'accent sur l'organisation du travail et l'adaptation du poste de travail. Divers sujets entrent dans cette catégorie : l'aménagement des postes de travail, la mise à disposition des aides techniques nécessaires, l'accompagnement managérial, l'accessibilité des locaux, les équipements individuels ou encore la mise en place du télétravail.

### a) L'aménagement des postes : des niveaux d'expertise différents

Dans les 131 accords évalués par la DGEFP, 10 600 mesures concernent l'adaptation des postes de travail et seulement 1383 les bilans ergonomiques.

Notre analyse montre également que l'aménagement des postes de travail est systématiquement intégré au plan de maintien dans l'emploi mais de manière inégale. Les démarches envisagées sont peu renseignées et nous ne disposons pas des plans d'action qui permettraient de connaître la façon dont elles sont mises en œuvre. Il est sous-entendu que les aspects techniques représentent un coût d'investissement non négligeable pour l'entreprise.

Deux des accords affichent des préoccupations similaires quant à l'ergonomie et l'aménagement des postes. L'un évoque « *des études préalables éventuelles qui seraient prises en charge (financièrement)* », l'autre met en avant « *la poursuite d'une réflexion sur l'ergonomie des postes, notamment au travers d'actions de prévention des inaptitudes et l'aménagement des postes, destinée à analyser le besoin.* »

Le médecin du travail fait référence en matière de prescription. La contribution du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est à géométrie variable. Nous sommes peu renseignés sur le profil des acteurs intervenant directement au sein de l'entreprise : salariés, organismes de référence, consultants ?

L'une des entreprises, « *s'en remet au médecin du travail pour les préconisations et s'engage à assurer financièrement les investissements nécessaires concernant les adaptations matérielles pour compenser le handicap* ». Il en est de même pour la seconde, évoquant dans l'accord une « contribution » du CHSCT.

Un autre accord fait mention d'un soutien financier à destination de l'ensemble de ses établissements, par le biais d'un partenariat national avec un organisme spécialisé, dans la limite d'un budget fixé. La responsabilité de l'analyse des besoins, de sa coordination et de l'harmonisation des interventions est laissée à l'appréciation des « multiples acteurs » des problématiques du maintien dans l'emploi : l'employeur, le(s) responsable(s) de la prévention des risques professionnels (PRP) ; le médecin du travail ; les membres du CHSCT ; la sécurité sociale ; les services départementaux et régionaux du travail ; la structure spécialisée dans le reclassement selon le partenariat établi au niveau national. L'entreprise se positionne ici comme un financeur.

Dans le groupe E, les mesures techniques à mettre en œuvre sont laissées à l'appréciation de la « structure Handicap ». L'accord cite le recours possible à des experts compétents (ergonomes spécialisés) et à une collaboration avec les médecins du travail, les responsables RH, et, « *le cas échéant, le responsable du service CHSCT* ».

Deux accords se distinguent sur le sujet de l'aménagement des postes et d'identification des acteurs clé qui peuvent venir en appui de la démarche. Ils apparaissent comme les plus innovants et aboutis dans ces domaines. Ils traduisent sans doute l'ancienneté et la maturité des politiques d'insertion menées de longue date dans ces entreprises.

L'une des entreprises inscrit sa démarche d'accompagnement au plus près du terrain et affiche la volonté d'anticiper les problématiques qui peuvent se présenter. L'aménagement du poste de travail s'accompagne d'une réflexion sur l'organisation du travail. Le référent désigné est classiquement le médecin du travail. Mais les avis conjugués des managers, référents handicap et de la filière RH enrichissent l'analyse. Le recours à des spécialistes internes ou externes est possible, à des fins de conseils, sur la nature de l'aménagement à réaliser. L'entreprise anticipe les changements techniques ou organisationnels ainsi que l'évolution du handicap. A ce titre, elle est attentive à leurs impacts sur l'activité de travail du salarié et met en place, le cas échéant, de nouveaux aménagements. Le CHSCT est ici systématiquement consulté.

Pour une autre, « *l'intégration du paramètre ressources humaines dans les projets d'industrialisation de nouveaux véhicules ou d'organes mécaniques est réalisée à partir d'une méthode d'analyse ergonomique des postes de travail, développée en interne.* » Les postes à restrictions et postes adaptés sont identifiés et conçus en amont des projets, au même titre que se trouve instruite la question du maintien dans l'emploi. En dehors des projets, l'entreprise s'engage à mettre à disposition des salariés en situation de handicap, les aides techniques nécessaires. Des outils facilitateurs ont déjà été conçus et ont fait leurs preuves. Il existe également une cartographie des postes aménagés. Celle-ci est présentée au CHSCT une fois par an. Celui-ci est partie prenante de la réflexion. L'adaptation des postes et des conditions de travail se fait en collaboration avec les salariés présentant des déficiences ou des restrictions d'aptitudes. La hiérarchie s'assure de l'adaptation des postes et des moyens de travail mis à disposition. Elle fait appel, en cas de besoin, à la médecine du travail et « aux services produit-process. » Des commissions spécifiques peuvent être constituées. Par ailleurs, un surcoût d'investissement est envisageable. Il est chiffré dans le cadre des frais engagés pour la mise en œuvre des nouveaux moyens de production et communiqué à la commission de suivi de l'accord.

Dans les autres entreprises, la priorité est clairement donnée aux mesures favorisant l'insertion professionnelle ou le reclassement dû à la survenue du handicap.



## b) Le Plan d'adaptation aux mutations technologiques peu mis en oeuvre

Le plan d'adaptation aux mutations technologiques concerne les salariés handicapés à la fois en matière d'aménagement de postes de travail et de prévention des éventuels effets des projets numériques menés par l'entreprise.

*« Le plan peut contenir les modalités selon lesquelles les avancées technologiques sont mises au service de l'emploi et de la formation des travailleurs handicapés. »<sup>28</sup>*

Le législateur considère que l'entreprise « connectée » ne peut mettre à l'écart une partie de ses salariés. Les outils numériques font partie de l'ergonomie du poste de travail. Ils doivent être intégrés dans la réflexion globale de l'entreprise concernant l'activité de travail des personnes en situation de handicap au même titre que les autres salariés mais avec une attention particulière. Or, très peu d'accords font référence au plan d'adaptation aux mutations technologiques. L'étude de la DGEFP le confirme : *« le plan d'adaptation aux mutations technologiques est dans les faits peu mis en oeuvre, en tant que plan d'action à part entière (21 % des bilans). »<sup>29</sup>*

Les entreprises n'ont pas d'obligation à mettre en place ce plan d'adaptation aux mutations technologiques<sup>30</sup>, ce qui peut expliquer, en partie, ce manque d'instruction. Elles privilégient, selon les chiffres dont nous disposons l'axe « maintien dans l'emploi » et les questions de sensibilisation, de pilotage et de suivi de l'accord.<sup>31</sup>

Dans les 6 accords que nous avons sélectionnés, la partie consacrée au numérique traite essentiellement des outils de communication internes tels que les intranets et autres réseaux sociaux dont l'accès doit être rendu possible aux personnes en situation de handicap. Par contre, l'usage quotidien et l'adaptation des outils numériques bureautiques ou des applications professionnelles ne sont pas abordés. Un seul accord aborde la question des « outils métier ». L'entreprise considère qu'il faut veiller à leur adaptation.

Il peut exister ici une ambiguïté entre la mise à disposition d'outils d'information et de communication numériques et l'adaptation des applications professionnelles numériques, indispensables à l'activité de travail des personnes handicapées.

On peut alors s'interroger : les entreprises sont-elles préparées à anticiper l'impact des évolutions du numérique sur les conditions de travail des travailleurs handicapés ? Ont-elles envisagé les nouvelles solutions numériques de formation qui peuvent faciliter l'insertion et le parcours des travailleurs handicapés ? Ont-elles connaissance et sont-elles prêtes à investir dans des innovations technologiques favorisant l'adaptation des postes en regard du handicap ?

---

<sup>28</sup> Les accords en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Guide méthodologique. DGEFP, 06/2009, 48 pages.

<sup>29</sup> Bilan des accords agréés au titre de l'OETH. DGEFP, 01/2015, 35 pages.

<sup>30</sup> Circulaire DGEFP n° 2009-16 du 27 mai 2009 relative à l'évaluation des accords de groupe, d'entreprise ou d'établissement sur l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés conclus dans le cadre de l'article L 5212-8 du code du travail. Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. 24 pages.

<sup>31</sup> Bilan des accords agréés au titre de l'OETH. DGEFP, 01/2015, 35 pages. Bilan des accords agréés au titre de l'OETH. DGEFP, 01/2015, 35 pages.

## c) Organisation du travail et environnement de travail

La problématique de l'organisation du travail ne fait pas l'objet, et ce dans aucun des accords étudiés, d'un chapitre dédié. Quelques éléments d'information se trouvent disséminés dans différents chapitres.

### **L'aménagement des horaires est une obligation légale.**

La loi du 11 février 2005 stipule : « *les salariés handicapés bénéficient à leur demande d'aménagement d'horaires individualisés propres à faciliter leur accès à l'emploi, leur exercice professionnel ou le maintien dans leur emplois* ».

Cette dimension est bien prise en compte et fait l'objet de déclinaisons variées : horaires décalés ; horaires compatibles avec le handicap ; recours au temps partiel ; télétravail. L'un des accords propose même des « *mesures transitoires liées à une reprise d'activité pour un salarié en situation de handicap* », à savoir la mise en place d'un temps partiel rémunéré à 100% pour une durée maximale de 12 mois.

Il est parfois précisé que les personnes en situation de handicap bénéficient de jours d'absences rémunérés afin de pouvoir assurer leur suivi médical et les démarches administratives nécessaires.

Cinq accords sur six évoquent explicitement les aménagements d'horaires, dont un se réfère à une démarche de « conciliation des temps », la même qui concerne les autres salariés de l'entreprise.

### **Le télétravail : une solution émergente**

En ce qui concerne l'organisation du travail, le recours au télétravail apparaît comme une solution privilégiée afin d'assurer de bonnes conditions de travail aux personnes en situation de handicap. Mais il n'est proposé que dans 3 cas sur les 6. Signalons également que l'étude de la DGEFP n'évoque pas le recours au télétravail.

### **L'environnement de travail : l'obligation légale de l'accessibilité**

Depuis le 1er janvier 2007<sup>32</sup> les maîtres d'œuvre, les maîtres d'ouvrage et toutes les personnes chargées de réaliser des travaux dans une entreprise sont tenus de respecter les règles d'accessibilité. Les lieux de travail doivent être accessibles à tous, et notamment aux personnes handicapées, quel que soit le type de handicap (physique, sensoriel, cognitif, mental ou psychique). Quelle que soit leur taille, les entreprises neuves doivent respecter ces règles d'accessibilité. Pour les locaux construits ou aménagés depuis le 1er janvier 2007, les maîtres d'œuvre et les maîtres d'ouvrage sont

---

<sup>32</sup> Circulaire interministérielle n° 2007-53 DGUHC du 30 novembre 2007 relative à l'accessibilité des établissements recevant du public, des installations ouvertes au public et des bâtiments d'habitation

tenus d'intégrer l'ensemble des dispositifs. Pour les locaux construits ou aménagés antérieurement, des travaux d'adaptation et d'aménagement doivent, sous certaines conditions, être engagés. Comment cette dimension est-elle prise en compte dans les accords sélectionnés ?

Là aussi, sur les six accords, cinq traitent du sujet.

Le groupe D s'engage à rendre accessible tout local « *dans le cas où le handicap l'exige dans les meilleurs délais* ». Une instance spécifique est chargée de conduire un projet afin d'assurer l'accessibilité des sites désignés comme accueillant des personnes en situation de handicap.

Un autre accord précise que les efforts d'aménagement des locaux sont poursuivis et que des installations « *seront créées au fur et à mesure des besoins* ».

L'accord C assure que l'accessibilité aux sites « *sera mise en conformité* ». La Mission Insertion et la Direction Immobilière du Groupe en a la responsabilité.

Un accord précise que « *le Service Handicap et Ressources humaines s'attachera à rappeler à tous les acteurs concernés les obligations légales et réglementaires en matière d'accessibilité des différents espaces de l'entreprise pouvant accueillir des personnes handicapées.* »

Autre type de démarche, l'entreprise F facilite l'accès locaux en rendant « *accessible un certain nombre d'informations sur son réseau social et son intranet* ».

Si nous ne disposons, au final, que de peu d'éléments sur les moyens envisagés (actions, budget et échéances), le souci de l'accessibilité est donc largement pris en compte. L'étude de la DGEFP ne fournit pas de chiffres sur le nombre d'actions concrètement réalisées. Il faut préciser que les dépenses liées à l'accessibilité des locaux professionnels ne sont pas être prises en charge dans le budget légal de l'accord.

## d) L'accompagnement des parcours

L'enquête de la DGEFP stipule que 90% des accords étudiés contiennent un plan d'insertion et de formation : « *66 % des bilans citent la mise en place d'un plan de formation complémentaire et spécifique aux travailleurs handicapés, en complément du plan de formation de droit commun. Ainsi, les personnes handicapées bénéficient des mêmes formations que les autres salariés à la prise de poste et lors des évolutions de carrière.* »

Les accords étudiés ici ont en commun plusieurs dispositifs d'accompagnement des parcours :

- l'entretien professionnel,
- la formation,
- le bilan de compétences,
- le suivi du médecin du travail et d'instances ou de référents désignés au sein de l'entreprise. Ces acteurs formalisent des préconisations quant aux besoins de formation éventuels et de montée en compétences,
- un accompagnement à la reconversion si cela est nécessaire,

- la validation des acquis de l'expérience n'est que rarement évoquée.

L'objectif commun est d'assurer une égalité des chances en veillant à l'employabilité et aux évolutions de carrières des personnes handicapées. Des enquêtes bilan sont parfois programmées à mi-parcours de l'accord. Cet engagement souligne une volonté de contrôler la pertinence des démarches engagées.

Les parties consacrées à l'accompagnement des parcours et au recours à la formation sont proches de plans d'action, cadrés, pour lesquels les acteurs sont clairement identifiés. Il est à ce titre, intéressant d'en détailler au moins deux d'entre eux.

Pour l'entreprise D, l'accompagnement des parcours professionnels est un élément essentiel pour assurer le maintien dans l'emploi. Il contribue à sa pérennité. L'accord y consacre une large partie. Bilan de compétences et formations sont proposés. Les formations peuvent être adaptées (durée, méthodes et supports pédagogiques, recours aux technologies d'information et de communication). Certaines, spécialisées, sont destinées à acquérir de nouvelles compétences, utiles à l'évolution professionnelle, voire à l'exercice de nouveaux métiers. Un « *correspondant handicap formation est dédié à cette mission* ». Une « Commission de Reclassement Réadaptation Réorientation » évalue et décide des mesures à adopter. La mobilité est facilitée. Les salariés en situation de handicap peuvent avoir recours à des « conseillers mobilité » et se voir proposer des entretiens par les services RH afin de faire le point sur leur évolution de carrière.

L'entreprise constate qu'il persiste des disparités dans l'évolution professionnelle entre les travailleurs en situation de handicap et les autres salariés et ce, malgré les intentions énoncées dans l'accord précédent. Les signataires de l'accord entendent restés vigilants sur ce point et demandent aux « gestionnaires de carrières » et managers d' « *avoir une lecture raisonnée de ces parcours* » souvent atypiques, afin de garantir l'égalité des chances au sein de l'entreprise. L'entreprise réalise là-aussi, à mi-parcours de l'accord, une étude quantitative et qualitative sur l'accès à la formation des personnes handicapées.

Le chapitre consacré à la professionnalisation des collaborateurs en situation de handicap dans l'accord A met en exergue le constat suivant et justifie ainsi la priorité donnée à son dispositif : « *La formation professionnelle (...) facilite l'accès à la qualification d'une population dont le faible niveau de formation constitue, dans la plupart des cas, un facteur d'aggravation de l'éloignement par rapport à l'emploi.* » L'accompagnement des parcours se structure autour de 3 dispositifs majeurs : un plan de formation proposé au même titre que les autres salariés mais avec les aménagements nécessaires (spécificités, durée, outils); le bilan de compétences et la validation des acquis de l'expérience. Le recours à un bilan de compétences ou à une validation des acquis de l'expérience (VAE) sont encouragés. Ils sont proposés chaque année aux personnes en situation de handicap, qu'ils occupent un poste en contrat à durée indéterminée (CDI) ou en contrat à durée déterminée (CDD). L'entretien annuel d'évaluation est également présenté comme un dispositif essentiel pour le suivi de l'intégration et du parcours professionnel du salarié handicapé.

Nous relevons, par ailleurs, deux initiatives intéressantes : la possibilité offerte aux managers et collègues de travail, qui le souhaitent, de bénéficier d'une formation au langage des signes ; et une veille sur l'évolution des moyens de communication favorisant l'accessibilité. Le responsable de cette veille n'est pas désigné.

Les entreprises ont pleinement intégré, dans leurs accords, la nécessité de former en continu les salariés handicapés et le rôle de la formation en faveur de leur maintien dans l'emploi.

## **2.8 L'accueil des travailleurs handicapés à l'issue d'un recrutement ou d'un reclassement**

L'obligation légale et l'objectif des 6% de salariés en situation de handicap expliquent qu'une grande partie des accords soit consacrée aux stratégies de recrutement. Les chapitres concernés détaillent les plans d'embauche, les mesures spécifiques mises en œuvre, les objectifs que se fixe l'entreprise (nombre de CDI, CDD, de l'alternance, stagiaires), les modalités de recrutement, la désignation des personnels mobilisés et leurs missions, les partenariats à établir avec les centres de formation, associations, écoles et autres organismes favorisant la mise en contact avec les demandeurs d'emplois en situation de handicap ; les modes de diffusion des offres d'emploi.

Nous ne détaillerons pas ici les mesures exposées, celles-ci n'étant pas directement associées à la problématique des conditions de travail.

En ce qui concerne l'intégration des travailleurs handicapés, l'étude de la DGEFP confirme la volonté des entreprises de former et de sensibiliser le personnel travaillant avec le salarié handicapé. *« Ainsi, le type d'action le plus fréquemment mentionné par les bilans des accords concerne la formation des encadrants et des collègues directs (83% des bilans étudiés) pour les préparer à l'accueil d'un collaborateur en situation de handicap, utiliser et mettre en valeur ses capacités et compétences. Des formations de sensibilisation (...) sont mises en place dans la plupart des cas dans le but de mieux accompagner le TH et de combattre les préjugés sur le handicap. »*

L'accueil du salarié handicapé est toujours mentionné et mobilise généralement l'ensemble des personnels du service. Le tutorat est systématiquement mis en place. L'accueil des personnes en situation de handicap relève de la responsabilité du DRH ou bien des correspondants handicap dans les entités déconcentrées. Ceux-ci sont également responsables du suivi des recommandations du médecin du travail.

Pour aller plus loin sur les enjeux, freins et préoccupations auxquels sont confrontées les entreprises dans l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, le lecteur pourra consulter l'étude menée à l'initiative de l'Adapt et de la Société Générale par le collectif Travail Handicap 2025<sup>33</sup>. Réalisée sur la base d'un questionnaire diffusé auprès de 14 grandes entreprises, l'objectif de l'enquête est de rendre compte de la réalité des politiques des entreprises en faveur des personnes handicapées et de leurs dynamiques générales.

---

<sup>33</sup> Les politiques des entreprises en faveur des personnes handicapées. Enquête qualitative. Travail Handicap Entreprises 2025. 2014, 18 pages.

Les analyses et les bilans chiffrés nationaux manquant pour évaluer la portée de ces accords, la DGEFP élabore actuellement un outil de recensement.

### **Un nouvel outil de recensement des accords**

Les auteurs de l'étude de la DGEFP précisent qu'un nouvel outil numérique permettra bientôt une analyse en continu des accords agréés portant sur le handicap : « La base « *D@ccord NG* » développée par la Direction générale du travail, en cours de déploiement, permettra la gestion et la consultation des textes déposés par les entreprises. Elle contient un volet « obligation d'emploi des travailleurs handicapés ». Cet outil va recenser les accords de groupe, d'entreprise ou d'établissement agréés et donner des indications sur l'entité qui a conclu l'accord et sur son contenu. Cette base de données, ainsi que les autres études précédemment mentionnées, permettront d'alimenter ce premier bilan et viendront compléter et consolider ces travaux. »

Au terme de notre analyse, nous soulignons la disparité des contenus relatifs aux conditions de travail dans les accords étudiés. Cela témoigne, sans doute, de la difficulté d'appréhender clairement la situation du handicap au sein de l'entreprise. Les pouvoirs publics ont, récemment, pris de nouvelles mesures législatives et établies un nouveau programme afin de soutenir l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

## **Conclusion**

Les récentes mesures législatives montrent le souci des pouvoirs publics de mobiliser toujours plus les entreprises sur les problèmes de maintien dans l'emploi et d'insertion des personnes handicapées.

Lors de la troisième conférence nationale du handicap, le 11 décembre 2014, le président de la République, François Hollande, affirmait sa volonté de voir tripler le nombre d'accords relatifs au handicap dans les entreprises à un horizon 2017. Le gouvernement s'est engagé à réviser le cadre réglementaire des accords collectifs conclus au titre de l'OETH afin d'alléger les procédures d'agrément.

Le 30 septembre 2015, la ministre du travail, Myriam El Khomri a exprimé quatre priorités du gouvernement lors de son discours d'ouverture de la journée nationale des PRITH (Plans régionaux pour l'insertion des travailleurs handicapés) :

- « améliorer la qualification en renforçant l'accès à la formation professionnelle des personnes handicapées », via « la mobilisation des outils de la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, notamment le CPF (compte personnel de formation) »,
- « inciter les entreprises à développer leurs liens avec les personnes handicapées »,
- « accompagner les travailleurs handicapés tout au long de leur vie active »,
- « s'appuyer sur la négociation collective pour progresser vers une obligation d'emploi de travailleurs handicapés de 6 %. »



La vulnérabilité de certaines populations les rend particulièrement sensibles aux conditions de travail. Mais, en ce qui concerne les personnes en situation de handicap, la préoccupation centrale des pouvoirs publics reste l'accès à l'emploi. Les travailleurs handicapés ont souvent un faible taux de qualification, premier obstacle à l'accès et au maintien dans l'emploi.<sup>34</sup> Au niveau des entreprises, l'objectif prioritaire est de se conformer à l'obligation légale, en ayant recours, si possible, à l'emploi direct de personnes en situation de handicap.

L'analyse des six accords montre que des bilans chiffrés font défaut pour en évaluer réellement la portée. Nous constatons, en tout cas, des disparités dans la rédaction et les intentions mentionnées. Cela témoigne, sans doute, de la difficulté, pour les entreprises, d'appréhender dans sa globalité la situation du handicap dans l'activité de travail.

Si les représentations sociales négatives persistent, il faut souligner que le quotidien des personnes handicapées dans l'entreprise, ainsi que leurs conditions de travail, demeurent méconnu (nous disposons de peu d'informations sur le sujet.) Il est alors difficile pour un employeur d'anticiper, en amont du recrutement et de façon objective, l'activité de travail d'une personne en situation de handicap, la charge de travail qui pourra lui être attribuée, l'intégration dans un collectif ou encore la compatibilité de son handicap avec ses futures conditions de travail.

Si, dans leur contenu, les accords sont en adéquation avec les recommandations légales et s'inscrivent dans une politique de responsabilité sociale de l'entreprise, certaines dimensions inhérentes aux problématiques demeurent floues, voire absentes : sur l'organisation du travail, les apports du numérique, l'adaptation des postes de travail. Pourtant des alternatives existent. Ainsi Annick Montfort, directrice évaluation et prospective à l'Agefiph, et Eric Blanchet, directeur de l'Adapt, défendent respectivement le développement du télétravail et de l'accueil des personnes handicapées dans les espaces de co-working. « *Le télétravail est bel et bien l'un des leviers qui permettent l'emploi (des travailleurs handicapés)* ». « *L'appropriation des tiers lieux par les travailleurs handicapés peut même faire évoluer les mentalités et favoriser leur intégration.* »<sup>35</sup>

Par ailleurs, la distinction entre les différentes catégories de handicap n'est pas évoquée dans les accords. Or, les handicaps physiques, les personnes atteintes de maladie chronique évolutive ou les travailleurs souffrant d'un handicap psychique doivent bénéficier d'accompagnements différenciés au sein des entreprises. A ce sujet, comme l'explique Claire Le Roy-Hatala, docteur en sociologie des organisations : « *Les entreprises qui s'attachent à répondre à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés, semblent déstabilisées par la singularité des problématiques psychiques.* »<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Rapport d'information du Sénat au nom de la commission sénatoriale pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. C. L. Campion, I. Debré, 2011-2012, n°635, 117 pages.

<sup>35</sup> Travailleurs handicapés et télétravail. Le Nouvel Economiste.fr, 28/10/2015.

<sup>36</sup> Le maintien dans l'emploi de personnes souffrant de handicap psychique, un défi organisationnel pour l'entreprise. C. Le Roy-Hatala. Revue française des affaires sociales. n°1-2, 01/2009, 256 pages.

De même, une confusion persiste souvent entre « aménagement de poste » (de travail) et aménagement de l'environnement de travail (accessibilité par exemple). Annie Le Houerou<sup>37</sup> recommande, d'ailleurs, dans son rapport de procéder à des aménagements « raisonnables » du poste destiné à un travailleur handicapé. Mais cette démarche reste visiblement compliquée à mener pour les entreprises. Elle propose de renforcer le rôle de la médecine du travail pour les préconisations des mutations, des changements de poste ou des aménagements du temps de travail

Le management de proximité, et les moyens dont il dispose, est également rarement mentionné. Or, nous connaissons son rôle déterminant dans le pilotage des collectifs et l'organisation du travail. Les auteurs de l'étude "Entreprise, travail et handicap : prospective 2025"<sup>38</sup> affirment la nécessité de poursuivre la « *la politique de sensibilisation sur le handicap auprès des jeunes managers* ». Ils recommandent surtout de former, au delà de personnes appartenant aux services RH, des experts handicap et de « *spécialiser des personnels sur l'accessibilité au sein de moyens généraux, des achats de la DSI* ». Ils invitent également les pouvoirs publics et les entreprises à renforcer la formation initiale et continue des personnes handicapées qui constituent « *une réelle seconde chance* ». Cette étude, réalisée à l'initiative de la Société Générale et de l'Adapt, « *propose une vision partagée des évolutions possibles (de l'emploi des personnes handicapées) à l'horizon 2020-2025, fondée sur des scénarios réalistes. L'objectif étant de se doter des moyens d'anticiper, de se préparer à ces éventuels changements et d'offrir aux acteurs concernés des clés pour mieux agir* » .

Concernant le dialogue social, le renouvellement systématique d'un accord montre, qu'une fois négociée par l'ensemble des parties prenantes, la politique de l'entreprise en faveur du maintien dans l'emploi des personnes handicapées fait consensus. L'accord renouvelé réitère la volonté d'augmenter le taux de recrutement, de faciliter leur intégration et d'améliorer leurs conditions de travail. Les experts de la précédente étude recommandent d'appuyer cette dynamique en négociant l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées à tous les échelons de la négociation collective, du niveau national aux bassins d'emploi. La complexité du sujet et l'ampleur des transformations organisationnelles à conduire pour rendre l'entreprise plus accueillante imposent d'innover sur tous les volets RH et dialogue social.

L'amélioration des conditions de travail constitue un puissant levier pour assurer durablement le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

---

<sup>37</sup> Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire. Aménager les postes et accompagner les personnes. Rapport de Annie Le Houérou remis le 04/11/2014 au Ministre du Travail. La Documentation Française, 11/2014, 89 pages

<sup>38</sup> Entreprise, travail et handicap : prospective 2025. ADAPT, Société Générale, et al. 10/2015, 22 pages.



## **Annexe : L'action du réseau Anact-Aract pour les personnes en situation de handicap**

### **Une expérience de longue date**

Le réseau Anact-Aract intervient depuis de nombreuses années sur le thème du « handicap ». Au fil du temps, son champ d'investigation a évolué en fonction du contexte, de la demande sociale, l'amenant à élargir son périmètre d'intervention. Des questions sur les thèmes de l'aménagement de poste<sup>39</sup> en passant par les conditions de travail en milieu protégé, il se mobilise davantage aujourd'hui sur la problématique du maintien dans l'emploi.

Pour parvenir à ce niveau de réflexion, des travaux préalables ont constitué un socle de connaissances.

En 1992, un vaste chantier a été entrepris en coopération avec l'Agefiph le mobilisant durant plus de dix ans. Cela a donné lieu à la production de supports et à la mise en place d'initiatives territoriales.

#### **La coopération Anact-Agefiph : 1992-2006**

Dès 1992, l'Anact et l'Agefiph initiaient une coopération par la signature d'une première convention sur la base de trois axes de travail : la mise en œuvre des politiques d'insertion de personnes handicapées au sein des entreprises ; la réalisation d'expertises techniques relatives à l'aménagement des situations de travail des salariés ; l'évaluation des politiques d'emploi, des études ou des aménagements déjà réalisés. Elle sera suivie d'une seconde en 1994 s'inscrivant dans la continuité des axes de travail établis et en élargissant toutefois le champ de mise en œuvre des politiques d'insertion au thème du maintien dans l'emploi. En 2002, le réseau Anact-Aract et l'Agefiph conviennent de l'importance de rendre plus opérationnel leur coopération par la création d'une infrastructure nécessaire au fonctionnement territorial. L'Anact confie alors la fonction animation à l'Aract Haute-Normandie, tête de réseau national sur le thème « Handicap et travail ». Onze Aract sont mobilisées et signataires de conventions qui comprendront plusieurs volets.

En 2004, un nouvel appel à projet mené conjointement par l'Aract Haute-Normandie et une délégation régionale de l'Agefiph pour une durée de deux ans aboutira à la rédaction d'un document de capitalisation « Age et handicap ». L'objectif est d'étudier au travers de deux interventions les modalités de prise en compte des personnes handicapées dans les politiques de gestion des âges conduites dans deux entreprises.

#### **Les postures du réseau Anact-Aract**

---

<sup>39</sup> Handicap et travail. Milieu protégé : échanges et regards, Le Mensuel de l'Anact, n°208, 08/1995

Les Aract sont soit experts, soit opérateurs de l'Agefiph (ex. Arvise) soit chargées de faire de l'accompagnement auprès des entreprises.

### **Les produits de capitalisation et de transfert**

Cette coopération donne lieu à production de plusieurs produits :

- la synthèse : « L'aménagement des situations de travail pour l'emploi des personnes handicapées ». – Agefiph, 2000, 49 pages (collection Synthèse et pratiques, n°1)

- le guide réalisé par l'Aract Haute-Normandie : « Diagnostic & conseil : guide pour l'action ». – Agefiph Normandie, Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, 2001

- l'ouvrage : « Les situations de handicap : le maintien dans l'emploi » / E. Escriva. – Editions de l'Anact, 2004, 109 pages (collection Agir sur)

- le rapport : « Capitalisation appel à projet Anact-Agefiph : âge et handicap » / F. Caser, E. Escriva, J. Maline, S. Surun. – Agefiph, Anact, 22/012/2008, 81 pages

- la revue : « Maintien dans l'emploi. Agir pour tous les salariés (dossier) » / E. Escriva, M. Petit. – Travail et Changement, n° 292, 11/2003, pp. 9-20.

Les Aract développent de nombreux projets pour faciliter l'intégration et le maintien dans l'emploi des « personnes handicapées ». Parmi les plus récents ou ceux en cours de réalisation, nous soulignons :

La création par l'Aract Franche-Comté Amélioration des Conditions de Travail (FACT) avec le concours financier de la Direccte, d'un outil « handicap<sup>40</sup> » pour aider les entreprises à aborder plus facilement le sujet du handicap.

La prise en charge de la mission Cap Emploi<sup>41</sup> par Arvise (Aract de l'île de la Réunion) dont l'objectif est d'assurer le diagnostic, l'orientation et l'accompagnement des personnes handicapées et des employeurs souhaitant les recruter.

La collaboration de l'Aract Ile de France à la réalisation d'une étude sur la négociation d'accords en faveur des travailleurs handicapés en Ile-de-France. Il s'agit de faire un retour d'expériences auprès de dix entreprises franciliennes<sup>42</sup>.

La poursuite de la réflexion sur les thèmes de la « désinsertion professionnelle<sup>43</sup> » par l'Aract Haute-Normandie et des « maladies chroniques évolutives » par l'Aract Aquitaine (cf. infra).

---

<sup>40</sup> <http://www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/kith/accueilth.pdf>

<sup>41</sup> <http://www.capemploi.com/>

<sup>42</sup> <http://www.egaliteeniledefrance.fr/lancement-etude-negotiation-accords-faveur-travailleurs-handicapes-ile-france>

<sup>43</sup> Processus de désinsertion professionnelle : des outils et des exemples pour situer son entreprise / J. Maline, E. Peltier, H. Thierry. - Aract Haute-Normandie, 2013, 25 pages.

## **Agir sur l'organisation du travail pour maintenir dans l'emploi**

### **L'organisation du travail au service de la personne en situation de handicap**

L'aménagement des situations de travail<sup>44</sup> qui vise à apporter des solutions matérielles et organisationnelles aux éléments qui dans leur exécution de la tâche, sont contraignants et /ou inadaptés au salarié. Le réseau est intervenu dans des entreprises appartenant à des secteurs différents : industrie, services, éducation, santé et action sociale... pour procéder à une analyse globale des conditions de réalisation du travail et leur proposer ensuite des solutions d'aménagement de la situation de travail au regard de la déficience et de la situation de handicap rencontrée. Les propositions d'aménagement matériel et/ou organisationnel prennent en compte le poste de travail, les conséquences de la déficience au travail, les caractéristiques et les contraintes de l'entreprise et s'inscrivent dans une démarche participative.

Pouvant inspirer d'autres entreprises, les expériences les plus innovantes sont accessibles sur le site web de l'Anact ([anact.fr](http://anact.fr)) à la rubrique « Cas d'entreprise<sup>45</sup> » et dans la revue « Travail et Changement ».

### **Le maintien dans l'emploi**

La notion de maintien dans l'emploi s'est développée à propos des travailleurs handicapés dans le cadre de la politique d'insertion sociale affichée comme l'une des priorités de l'Etat. Aujourd'hui, on ne saurait le limiter à cette seule population. Un ensemble beaucoup plus large de personnes éprouvent des difficultés à tenir leur emploi et se retrouvent donc en situation de handicap<sup>46</sup>. L'enjeu pour ces salariés est de pouvoir poursuivre leur carrière professionnelle dans des conditions de moindre pénibilité sans aggraver leur état de santé et de permettre le développement de leurs compétences et de leur parcours professionnel.

Au delà de l'aspect humain, c'est le développement même de l'entreprise et sa capacité à gérer les ressources humaines qui peuvent être en jeu. Le maintien dans l'emploi devient l'un des leviers d'une politique globale de gestion des ressources humaines en résolvant des cas précis, mais également en prévenant des situations de handicap et ce au travers d'un dialogue social permanent.

### **L'Anact formule plusieurs préconisations :**

---

<sup>44</sup> L'aménagement des situations de travail pour l'emploi des personnes handicapées. – Agefiph, 04/2000, 50 pages (collection Synthèse et pratiques, n°1)

<sup>45</sup> [http://www.anact.fr/web/cas-entreprises/7\\_CAS\\_RECHERCHE](http://www.anact.fr/web/cas-entreprises/7_CAS_RECHERCHE)

<sup>46</sup> Liotard-Primagaz Industrie (Indre-et Loire) : du reclassement individuel au maintien collectif dans l'emploi / C. Boisson, E. Escriva, Travail et Changement, n°280, 09/2002.

- La démarche de maintien individuel reste nécessaire. Elle se révèle efficace si la recherche de solutions se fonde sur la compréhension de l'activité de travail et un diagnostic de la situation de handicap. L'objectif est de retenir des conditions de maintien dans l'emploi qui compensent la situation de handicap à laquelle est confrontée le salarié. Clôturer la démarche par l'évaluation et le suivi va dans le sens d'une recherche de solutions durables. La réflexion sur le maintien dans l'emploi est accomplie, si elle conduit à agir sur les déterminants fondamentaux liés à l'organisation du travail et identifiés comme invalidants et/ou handicapants.

- La démarche de maintien collectif, partant de publics fragilisés, ne peut faire l'impasse sur une analyse étoffée : organisation réelle et fonctionnement habituel, mise à jour d'éventuels mécanismes de sélection structurant la répartition des effectifs, travail réalisé et fonctionnement collectif... Éviter à terme la survenue d'une problématique collective, c'est éviter de reconduire des processus de désinsertion professionnelle<sup>47</sup> et la perte de compétences.

En ce sens mieux gérer les situations de handicap avérées, dans le cadre d'une démarche concertée, est le premier pas vers le développement d'une politique de maintien dans l'emploi, sous réserve de respecter l'étendue de la démarche décrite dans l'ouvrage que l'Anact a produit : « Les situations de handicap : le maintien dans l'emploi<sup>48</sup> ».

À l'heure du vieillissement démographique et de l'allongement de la durée de vie professionnelle, le maintien dans l'emploi constitue l'un des volets de la politique de gestion des âges<sup>49</sup>.

## Les maladies chroniques évolutives

Dans les entreprises, la question du maintien dans l'emploi se pose dès la reconnaissance d'un handicap ou l'apparition d'une pathologie chronique. Les maladies chroniques et évolutives (MCE) peuvent amener à une exclusion du monde professionnel, notamment avec l'incapacité des organisations à gérer les variabilités individuelles nécessaires (fatigue, prise de traitement) et, pour les managers, la difficulté à intégrer ces paramètres (arrêt de travail, équité de la charge) dans la répartition quotidienne du travail. Favoriser le maintien dans l'emploi des personnes atteintes de maladies chroniques et évolutives nécessite l'implication collective de l'ensemble des acteurs en entreprise et hors de l'entreprise. C'est dans une conduite de projet où tous les acteurs collaborent que le maintien dans l'emploi trouve des solutions pertinentes. L'Aract Aquitaine<sup>50</sup> mène une action sur le sujet depuis plusieurs années. À l'issue de quatre années d'études et d'interventions en entreprises, elle a réalisé en 2008 avec l'appui de

---

<sup>47</sup> Processus de désinsertion professionnelle : des outils et des exemples pour situer son entreprise / J. Maline, E. Peltier, H. Thierry. - Aract Haute-Normandie, 2013, 25 pages.

<sup>48</sup> Les situations de handicap : le maintien dans l'emploi / E. Escriva. - Editions de l'Anact, 2004 (collection Agir sur).

<sup>49</sup> La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant / M. Gilles, F. Loisel. - Editions de l'Anact, 2005, 233 pages (collection Agir sur).

<sup>50</sup> <http://www.aquitaine.aract.fr/index.php/domaines-d-actions/sante-et-travail/maladies-chroniques-et-travail>

l'Agefiph, un guide<sup>51</sup>. Ce dernier apporte des préconisations pour favoriser le maintien dans l'emploi de ces personnes. Ce projet a été repris au niveau national par l'Anact en 2014, notamment dans le cadre du Plan Cancer<sup>52</sup>. Le réseau Anact-Aract a la charge « le développement expérimental d'une approche organisationnelle du maintien en activité et la capitalisation et diffusion des bonnes pratiques sur le maintien des salariés atteints de maladies chroniques et évolutives (MCE) dans les entreprises »<sup>53</sup>. Il poursuit son action, sur la base des travaux précédents, des expérimentations dans plusieurs régions (Aquitaine, Basse-Normandie, Languedoc-Roussillon, Martinique et Picardie) avec le soutien de l'INCa et le ministère en charge du Travail.

---

<sup>51</sup> Maladies chroniques évolutives : pluridisciplinarité et maintien dans l'emploi en Aquitaine, une nouvelle approche / D. Baradat, M. Pionnier. – Aract Aquitaine, 2008, 82 pages.

<sup>52</sup> Plan Cancer 2014-2019. Guérir et prévenir les cancers : donnons les mêmes chances à tous, partout en France. Ministère des Affaires sociales et de la Santé; Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2014, 152 pages.

<sup>53</sup> Travailler avec une maladie chronique évolutive. Maintien dans l'emploi, égalité professionnelle, démarche globale", Travail et Changement, n° 360, 07/2015, 16 pages.

**Du handicap au maintien dans l'emploi, une affaire de conditions de travail.**

**Les enseignements des accords handicap**

Du h