

# Mémoire Théorique

Le recrutement et l'évaluation  
des salariés handicapés



Mai 2013

## **Remerciements**

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont consacré de leur temps pour nous expliquer les réalités du terrain lors de la réalisation de l'enquête, contribuant ainsi à l'examen contradictoire de la théorie et de la réalité :

- Monsieur Philippe Charrier, employé de banque non voyant, qui a répondu sans tabou à toutes nos questions ;
- Monsieur Jean-Paul Patois, Chargé RH à la Direction des Ressources Humaines, et aux Relations Sociales et Logistique du Crédit Agricole Atlantique Vendée, qui nous a éclairé plus encore sur le sujet ;
- Monsieur Philippe Terral, Directeur des Ressources Humaines de l'Agence Nationale de la Recherche, qui nous a expliqué plus particulièrement les aspects relatifs aux établissements publics ;
- le Général Philippe Mazy, sous-directeur des compétences à la direction des personnels militaires de la Gendarmerie Nationale, qui nous a, entre autres, permis de rentrer en contact avec :
  - le Général Thibault Morterol, sous-directeur de la gestion du personnels ;
  - le Colonel Pascal Pages-Xatart Pares, sous-directeur de l'accompagnement du personnel ;
  - le Colonel Carrait, de la cellule de reconversion ;
  - Mesdames Barbara Vaudo-Rouqueirol et Christine Allafort du bureau du personnel civil ;
  - le Colonel Yann Dasse, conseiller technique santé du Directeur Général de la Gendarmerie Nationale,

qui ont tous accepté de répondre à mes questions avec patience.

Nous remercions le professeur référent Hae-Ok Pyun d'avoir bien voulu accepter le sujet sur le recrutement et l'évaluation des personnes handicapées.

# Sommaire

Remerciements.....	2
I. Introduction.....	5
I.1 - Cadre général.....	5
I.2 - Définitions.....	5
I.3 - Point d'histoire.....	6
I.4 – Discrimination positive ou négative.....	6
I.5 - Problématique.....	7
I.6 – Plan du mémoire.....	8
II - Cadre législatif et réglementaire.....	9
II.1 - Introduction historique.....	9
II.2 - Les textes en vigueur.....	9
II.3 - Un exemple de jurisprudence.....	12
II.4 - L'AGEFIPH.....	13
II.5 - Quelques données chiffrées.....	14
II.6 - Comparaisons avec d'autres pays.....	15
III. Enquête.....	17
III.1 – Le questionnaire.....	17
III.2 – Le panel.....	20
III.3 - Le protocole.....	21
III.4 – Les entretiens.....	22
III.5 - Remarques.....	26
IV. Conclusion.....	27
IV.1 - Bilan de l'enquête.....	27
IV.2 - Principaux apports de l'enquête.....	27
IV.3 - Bilan par rapport à la problématique.....	28
Bibliographie, webographie.....	30

# **I. Introduction**

## **I.1 - Cadre général**

Le handicap ne laisse personne indifférent, mais gêne souvent. Les personnes handicapées sont nombreuses en France, et leur place dans la société reste problématique. Que ce soit en primaire, en secondaire ou dans le supérieur, les formations ne sont pas toujours adaptées à leur situation. La vie au quotidien, leurs déplacements, les différentes démarches ne leur sont pas toujours faciles. Le monde du travail est un domaine où beaucoup est fait pour eux : mais est-ce suffisant et bien adapté ?

De nombreuses lois existent pour faciliter la vie au quotidien des personnes handicapées, pour les aider à s'intégrer dans le monde du travail..., mais, par exemple, la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, dont le but est de permettre une intégration professionnelle et sociale des handicapés, serait « peu ou mal appliquée depuis la scolarisation des enfants jusque dans le monde de l'entreprise » (Mme Carlotti, ministre déléguée en charge des personnes handicapées – propos rapportés par l'édition du 25 avril 2013 de « 20 minutes »). Du reste (même source), M. Damien Abad, député de l'Ain, a fait une proposition de loi, qui est en examen, pour que dans chaque loi à venir, il existe des dispositions pour adapter son contenu aux personnes handicapées. Tout ceci montre clairement que si beaucoup est fait, beaucoup reste à faire.

## **I.2 - Définitions**

Le mot « handicapé » est un mot qui peut faire peur, dont l'idée rétrécit les limites de l'être dans sa totalité. Cependant, le handicap a plusieurs facettes et recouvre un ensemble très vaste de cas. Pour la plupart des gens, le handicap visible est celui qui fait le plus peur. On a tous l'image d'une personne qui, à la suite d'un accident, ne peut plus bouger (tétraplégie – voir le film Intouchables), ou qui perd un membre. On peut penser ici aussi à la trisomie. Il y a des handicaps moins visibles mais repérables, comme la perte de vue, de l'ouïe..., les handicaps mentaux, et d'autres handicaps identifiables seulement après des examens médicaux ou encore après des tests, comme la dyslexie.

Tout ceci montre la nécessité d'avoir une définition précise. Le handicap est défini par l'article 2 de la loi N° 2005-102 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 » (voir [1]).

De plus, cette même loi du 11 février 2005 a « créé les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH), qui sont chargées de l'accueil et de l'accompagnement des personnes handicapées et de leurs proches. Il en existe une dans chaque département : elles fonctionnent comme un guichet unique pour toutes les démarches liées aux diverses situations de handicap » (voir[2]).

### **I.3 - Point d'histoire**

Les premiers textes en faveurs des personnes handicapées apparaissent après la première guerre mondiale. C'est par une loi de mai 1924 que les entreprises sont obligées de recruter avec un quota des pensionnés et des veuves de guerre.

Ensuite, une étape importante a été celle de la loi Lenoir, en 1975, dont l'impact le plus visible a été l'aménagement des trottoirs pour permettre la circulation des personnes à mobilité réduite (voir [3]).

Puis, le temps passant, les textes se sont ouverts à d'autres catégories de personnes, ce qui a donné la loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.

Ensuite, les textes ont encore évolué. Par exemple, avec 5,5 millions de personnes handicapées en France, la loi du 11 février 2005 (chapitre III du titre IV) stipule que « tous les établissements recevant du public (ERP), dont les commerces, devront, au 1er janvier 2015, être en mesure d'accueillir l'ensemble des personnes en situation de handicap ». Cependant il existe des dérogations, car il n'est pas toujours possible d'être en règle avec ces dispositions, par exemple s'il y a une incompatibilité technique liée au bâtiment, si le bâtiment est situé dans un secteur sauvegardé, ou si cela a un impact négatif sur l'activité économique, ce qui doit être justifié (voir [4]).

### **I.4 – Discrimination positive ou négative**

Il nous est facile d'imaginer qu'être handicapé peut être un motif de discrimination à l'embauche. Qu'est ce qu'une discrimination? La discrimination consiste à favoriser ou défavoriser quelqu'un, en raison de certaines de ses caractéristiques ou de certains de ses

choix personnels. Sauf exceptions, la discrimination est illégale et sanctionnée. Les victimes d'une discrimination défavorable peuvent obtenir réparation du préjudice causé (voir [5]). La législation encadre cette notion de discrimination, notamment avec l'article L1132-1 modifié par la loi N°2012-954 du 6 août 2012 – art.4 qui précise : « Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte [...] en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation ou identité sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap » (voir [6] et [6 bis]).

Donc une discrimination peut être négative (refus d'embaucher une personne handicapée) ou positive (choix d'une personne handicapée pour un poste spécifique). Dans le cas de personnes handicapées, il existe une discrimination positive légale, car une entreprise d'au moins 20 salariés est contrainte par la loi d'employer un minimum de 6 % de personnes handicapées, sous peine de sanctions. Toutes les entreprises ne sont pas soumises à cette obligation, et il existe des moyens alternatifs légaux si, par exemple, l'intégration des personnes handicapées est difficile, voire impossible.

Mais une discrimination positive reste une discrimination, et on peut donc s'interroger sur la portée et l'impact de tels textes. Si l'embauche d'une personne handicapée en bénéficie, qu'en est-il pour le déroulement de sa carrière, qui doit suivre le recrutement ?

## I.5 - Problématique

Avoir une personne handicapée dans une entreprise impose le plus souvent, dans un premier temps, une adaptation de certains accès, de locaux et de postes de travail. En effet, nous pouvons imaginer qu'une personne handicapée ne peut pas forcément s'adapter au poste de travail standard qui correspond à une activité donnée, il peut lui falloir des outils adaptés à sa situation (mettre ce dont il a besoin à sa disposition, installer un système de commande vocale sur un ordinateur, ou un clavier braille...).

Le manager doit ensuite intégrer ces éléments dans son mode de gestion, et associer

handicapés et non handicapés pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées. Par ailleurs, le manager doit savoir évaluer les agents qui sont sous sa responsabilité (ce qui influe sur l'évolution de la carrière du salarié), sans favoritisme, mais aussi sans discrimination. Le rôle du DRH est ici essentiel.

Nous nous efforcerons dans la suite de répondre à la question suivante : compte tenu des textes en vigueur, qu'en est-il des procédures de recrutement et de l'évaluation du salarié handicapé dans l'entreprise ? Toutefois, du fait de la grande diversité de handicaps que l'on peut recenser, nous n'avons pas pu considérer tous les cas possibles dans notre étude. Nous n'avons pris en compte que les personnes qui peuvent faire un acte volontaire de recherche d'un emploi, c'est-à-dire, nous n'avons pas considéré, par exemple, le cas des déficients mentaux, des trisomiques... En effet, il existe des structures adaptées pour ces personnes, comme les ESAT – établissements et services d'aide par le travail (anciennement CAT – Centres d'Aide par le Travail - voir [7]).

## I.6 – Plan du mémoire

Dans une première partie, nous étudierons le cadre législatif et réglementaire tel qu'il est à ce jour en France. À titre de comparaison, nous examinerons rapidement la situation dans quelques autres pays.

Afin d'évaluer les réalités du terrain au regard des textes, nous avons mené une enquête auprès de plusieurs DRH. Notre choix s'est porté sur deux entreprises (une industrielle, et une du secteur bancaire), un établissement public de petite taille et une structure publique de grande taille. La seconde partie sera donc consacrée à la présentation et aux résultats de cette enquête.

La conclusion présentera le bilan de l'enquête dans la perspective de l'interrogation formulée ci-dessus. Nous verrons que des questions restent en attente de réponse, ce qui conforte le constat de Mme Carlotti, et montre bien la nécessité d'une loi telle que celle que défend, à l'Assemblée, le député Damien Abad (voir ci-dessus), sans que cela soit a priori suffisant : le regard de l'autre restant au final la clef de tout.

## **II - Cadre législatif et réglementaire**

Remarque préliminaire : dans cette partie, des lois et des textes d'accompagnement de ces lois sont cités. Les sources de ces textes peuvent être variables (Codes Dalloz, sites gouvernementaux ou des assemblées...). Afin de faciliter l'accès à ces textes, nous avons privilégié les sites.

### **II.1 - Introduction historique**

En France, l'idée que des entreprises (du secteur privé et tout établissement public à caractère industriel et commercial) ont un devoir d'embauche envers des personnes ayant des difficultés s'est développée après la première guerre mondiale. C'est en mai 1924 que les entreprises sont obligées, par la loi, de recruter des mutilés de guerre. Il est intéressant de noter que les textes récents s'inspirent directement de la loi de 1924. Parmi les mesures de ce premier texte, on peut noter l'obligation faite aux entreprises de recruter des pensionnés et des veuves de guerre : le seuil était alors de 10 salariés, et le quota d'emplois de 10 %.

Puis, au cours du temps, cette loi s'est ouverte sur d'autres catégories de personnes, ce qui a donné la loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. En effet « Toute personne handicapée (voir la définition donnée dans l'introduction) a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, qui lui garantit, en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de sa citoyenneté. » nous dit l'article L114-1 du code de l'action social et des familles.

### **II.2 - Les textes en vigueur**

Par exemple, si une personne a un arrêt de travail à la suite d'une maladie ou d'un accident, et si la médecine du travail déclare cette personne inapte à reprendre l'activité qu'elle effectuait antérieurement, alors « l'employeur est tenu de lui proposer un autre emploi approprié à ses capacités et aussi comparable que possible à l'emploi précédemment occupé » nous dit l'article L122-45 code de l'action sociale et des familles. Et cette différence de traitement ne constitue pas une discrimination (voir la définition en I) puisque c'est une « inaptitude constatée par le médecin du travail » qui vise à garantir les droits fondamentaux de la personne. Pour ce faire, l'employeur doit permettre à la personne d'accéder au nouvel emploi proposé (ou de conserver l'emploi de départ), ce qui peut nécessiter des formations (machine-

outil, logiciel...), l'aménagement des locaux et du poste de travail (ascenseur, rampe d'accès, mobilier adapté...), des stages. (Article L323-9-1 du même code).

Aujourd'hui, quels sont les bénéficiaires de l'obligation d'emploi ?

La liste en est donnée dans l'article L. 5212-13 du Code du travail (voir [8]) :

1. Les personnes reconnues travailleurs handicapés par la « Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées » (CDAPH) ;
2. Les victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ayant entraîné une incapacité permanente au moins égale à 10 % et titulaires d'une rente attribuée au titre du régime général de sécurité sociale ou de tout autre régime de protection sociale obligatoire ;
3. Les titulaires d'une pension d'invalidité attribuée au titre du régime général de sécurité sociale, de tout autre régime de protection sociale obligatoire ou au titre des dispositions régissant les agents publics à condition que l'invalidité des intéressés réduise au moins des 2/3 leur capacité de travail ou de gain ;
4. Les bénéficiaires mentionnés à l'article L. 394 du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre ;
5. Les bénéficiaires mentionnés aux articles L.395 et L. 396 du même code ;
6. Les titulaires d'une allocation ou d'une rente d'invalidité attribuée dans les conditions définies par la loi n° 91-1389 du 31 décembre 1991 relative à la protection sociale des sapeurs-pompiers volontaires en cas d'accident survenu ou de maladie contractée en service ;
7. Les titulaires de la carte d'invalidité définie à l'article L. 241-3 du code de l'action sociale et des familles ;
8. Les titulaires de l'allocation aux adultes handicapés.

Notons que la CDAPH d'aujourd'hui était la COTOREP (COmmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel) d'hier.

Cette obligation d'emploi est encadrée et comprend des conditions. En effet, les entreprises de moins de 20 salariés ne sont pas tenues à l'embauche de personnes handicapées. Pour être plus précis, voici les dispositions du code du travail, article L5212-1 « Les dispositions du présent chapitre s'appliquent à tout employeur, occupant au moins vingt salariés, y compris les

établissements publics industriels et commerciaux, à employer 6 % de personnes handicapées » (par rapport à la masse salariale de l'entreprise). Précisons que, pour les groupes (Mère-Fille), la loi s'applique établissement par établissement.

Cette mesure peut apparaître comme très contraignante, c'est pourquoi le législateur a prévu des moyens de substitution. Plusieurs possibilités sont offertes aux employeurs :

- l'entreprise peut employer directement des personnes qui bénéficient de cette protection (en CDI ou CDD, à temps plein ou à temps partiel), mais aussi avec des contrats professionnels ou d'apprentissage ;
- si l'entreprise, qui n'a pas atteint ce seuil de 6 %, est dans l'impossibilité d'embaucher une personne handicapée, alors elle doit verser une contribution financière à l'Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH), où au fonds pour l'insertion des personnes handicapées de la fonction publique (FIPHFP), selon le secteur considéré. Cette contribution varie selon la taille de l'entreprise. Notons que l'obligation d'emploi ne s'applique pas à certains métiers, qui exigent des conditions et aptitudes particulières, et dont la liste a été définie par décret (ambulanciers, pompiers, militaires, mineurs de fond, conducteurs routiers...) ;
- une autre option offerte est celle des emplois « indirects », tels que des prestations de service ou bien des contrats de sous-traitance avec des établissements spécialisés (ex ateliers protégés), dans les conditions prévues par l'article L. 5213-13 du Code du travail, et par les articles L. 313-1 à L. 313-9 du code de l'action sociale et des familles. L'employeur s'acquitte alors de son obligation d'emploi, mais seulement à hauteur de 50 % de ses obligations, c'est-à-dire, 3 % de l'effectif tel que précisé dans l'article R. 5212-6 du Code du travail ;
- il peut aussi y avoir la mise en place d'accords collectifs pour favoriser l'insertion des personnes handicapées, et qui doivent se conclure par l'embauche de la personne handicapée par l'entreprise ;
- l'employeur peut s'acquitter de l'obligation d'emploi en faisant application « d'un accord de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement agréé prévoyant la mise en œuvre d'un programme annuel ou pluriannuel en faveur des travailleurs handicapés », avec la mise en place de deux des pans qui suivent : plan d'insertion et

de formation, plan d'adaptation aux mutations technologiques ou plan de maintien dans l'entreprise en cas de licenciement (ces plans permettent d'accéder à un nouvel emploi dans l'entreprise suite à l'inaptitude constatée par le médecin du travail, ou à conserver son emploi s'adaptant aux évolutions techniques, ou encore à évoluer dans l'entreprise) ;

- enfin, l'employeur peut partiellement s'acquitter de son obligation en accueillant des stagiaires dans la limite de 2 % de l'effectif total des salariés de l'entreprise, accueil qui doit être co-organisé soit avec AGEFIPH, soit avec pôle emploi.

Les détails relatifs à ces mesures et à leur mise en œuvre sont donnés sur le site <http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/travailleurs-handicapes,1976/l-obligation-d-emploi-en-faveur,12746.html>

Pour les cas où aucune de ces options n'est suivie, une mesure financière est alors prévue. « Lorsque les entreprises ne satisfont à aucune des obligations définies aux articles L. 5212-2 et L. 5212-6 à L. 5212-11, les employeurs sont astreints à titre de pénalité au versement au Trésor public d'une somme dont le montant est égal à celui de la contribution instituée par le second alinéa de l'article L. 5212-10, majoré de 25 %. ». Cependant le législateur modère cette mesure pour les entreprises au moment de leur création, ou lors d'une phase d'agrandissement : un délai de trois ans leur est accordé.

En cas de licenciement, la durée du délai-congé déterminée en application de l'article L. 122-5 est doublée pour les bénéficiaires handicapés, sans toutefois que cette mesure puisse avoir pour effet de porter au-delà de trois mois la durée du délai-congé. Ces dispositions ne sont pas applicables lorsque les règlements de travail, les conventions ou accords collectifs de travail ou, à défaut, les usages prévoient un délai-congé d'une durée au moins égale à trois mois.

### **II.3 - Un exemple de jurisprudence**

Bien évidemment, l'interprétation des textes, leur respect, les situations particulières qui peuvent être liées à la situation de l'entreprise, à son évolution... de même que l'évolution que peut connaître le handicap d'une personne, peuvent amener à des situations de conflit pouvant déboucher sur des actions en justice. La nature de ces actions, les jugements rendus en première instance, ou en appel... représentent un ensemble très vaste qu'il n'est pas possible d'explorer ici. Toutefois, à titre d'illustration, nous allons présenter un exemple de jurisprudence sur le cas d'un licenciement discriminatoire d'un salarié handicapé (voir [9]).

« Le salarié, travailleur handicapé dont l'employeur connaissait l'état dès l'embauche et pour lequel il percevait une aide financière en application de l'article L. 5213- 10 du Code du travail, a été l'objet d'un licenciement prononcé pour inaptitude qui s'avère être discriminatoire. Le médecin du travail a émis un avis défavorable à la reprise du poste de chauffeur de bus précédemment occupé, en précisant que le salarié pourrait travailler comme contrôleur ou dans un bureau. L'employeur est tenu notamment par l'article L. 5213-6 du code du travail d'envisager toutes les solutions pour reclasser le salarié, y compris à un poste moins qualifié et moins rémunéré. S'agissant d'un travailleur handicapé, cette obligation est d'autant plus étendue et l'appréciation du caractère éventuellement disproportionné des charges induites par la mise en place des mesures doit être réalisée au regard des aides spécifiques dont peut bénéficier l'employeur. Depuis 2005, l'employeur a été informé par la médecine du travail de la nécessité de prendre en compte la santé de son salarié et d'adapter son poste de travail. Aucune formation n'a été proposée pour envisager sa reconversion. La société affirme qu'il aurait été dans l'incapacité d'assumer un poste de contrôleur, solution préconisée par le médecin du travail, sans plus de précisions. Le salarié n'a été destinataire d'aucune proposition de reclassement circonstancié écrite et l'employeur ne démontre pas que ce refus de recherche de reclassement, ainsi que le licenciement pour inaptitude aient été justifiés par des raisons objectives, nécessaires et appropriées.

Ces éléments traduisent le refus de se soumettre aux préconisations de la médecine du travail, qui ne présentaient pas une charge disproportionnée, compte tenu de la taille du groupe auquel l'employeur appartient, et le refus de prendre les mesures appropriées à l'état de santé et au handicap du salarié en violation de l'article L. 5213-6 du Code du travail.

Le licenciement est nul pour être discriminatoire du fait de l'état de santé. En raison de son ancienneté de 5 ans, de son statut de travailleur handicapé et du fait qu'il n'a pas retrouvé de travail depuis, il percevra 40 000 euros à titre de dommages et intérêts. »

## **II.4 - L'AGEFIPH**

Nous avons déjà parlé plusieurs fois de L'Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH), voici quelques précisions à son sujet. Cette association a été créée par l'article L. 323-8-2, elle est administrée par :

- des personnes handicapées ;
- des représentants des salariés ;

- des employeurs ;
- des personnalités qualifiées.

De plus, les statuts de l'association doivent être agréés par le ministre chargé de l'emploi, ce qui donne à cette association un véritable poids dans la sphère professionnelle. Dans le but de rester efficace et d'œuvrer toujours au mieux des intérêts des personnes qu'elle défend, l'association est évaluée chaque année sur les actions qu'elle a menées pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Il est évident que du fait de l'argent qu'elle gère, elle subit un contrôle et une vérification de ses comptes.

L'emploi des personnes handicapées est une question importante pour l'État, c'est pourquoi des conventions sont signées entre l'État et l'association, cela permet une cohérence entre ce que le législateur met en place, et ce qui est mis en place dans le cadre de la vie professionnelle (formation, stage, protection...). Enfin, avec l'article L323-8-2, il est créé un fonds de développement « pour l'insertion professionnelle des handicapés ayant pour objectif d'accroître les moyens consacrés à l'insertion des handicapés en milieu ordinaire de travail ». C'est ce qui va permettre à l'association de s'engager dans diverses actions d'insertion professionnelle et de protection des personnes handicapées. L'article L323-11-1 nous précise que : « Ces politiques ont pour objectif de recenser et quantifier les besoins de formation des personnes handicapées ainsi que la qualité des formations dispensées. Elles favorisent l'utilisation efficiente des différents dispositifs en facilitant la mise en synergie entre les organismes de formation ordinaires et les organismes spécialement conçus pour la compensation des conséquences du handicap ou la réparation du préjudice ».

## **II.5 - Quelques données chiffrées**

Sur 5 millions de personnes handicapées en France, 850 000 sont en mesure de travailler. Seules 500 000 d'entre elles travaillent, et qui se répartissent comme suit (voir [10]) :

- 230 000 dans des entreprises assujetties aux obligations de la loi de 1987, où ils représentaient en 2000, en moyenne, à peine 3 % ;
- 150 000 dans la fonction publique d'État, dans les collectivités territoriales et dans les hôpitaux, où leur taux d'emploi s'élevait en 1998 respectivement à 4 %, 5,1 % et 4,5 % ;
- 120 000 dans des entreprises de moins de vingt salariés.

## II.6 - Comparaisons avec d'autres pays

Notre réglementation est-elle plus favorable ou moins favorable aux personnes handicapées que celles qui sont en vigueur dans d'autres pays économiquement comparables à la France ? Quelques éléments de réponse sont donnés dans le tableau ci-dessous. Dans tous les cas, l'esprit apparaît comme identique, même si certaines valeurs (seuils ou quotas) peuvent différer. Enfin, certaines facilités de nature fiscale peuvent refléter des politiques plus ou moins libérales.

Obligation d'emploi des handicapés dans toutes les entreprises d'une certaine taille	Élimination des discriminations dont les handicapés peuvent être victimes sur leur lieu de travail
Allemagne, Espagne, Italie	Pays-Bas, Danemark, Royaume-Uni et États-Unis
Si l'entreprise a, respectivement, au moins 20, 50 et 15 salariés, alors elle doit réserver un certain quota de leurs postes de travail à des handicapés. Pour mémoire, ce seuil est de 20 en France.	Le Royaume-Uni et les États-Unis veulent réduire les difficultés que les handicapés rencontrent pour trouver un emploi : un système de quota est aussi mis en place si l'entreprise emploie au moins 15 personnes. La loi lui interdit toute discrimination fondée sur le handicap, elle doit traiter le candidat comme les autres. Cependant une fois l'embauche concrétisée, une adaptation peut être mise en place (aménagement des locaux, horaires), cela dépend aussi de la situation de l'entreprise. Cela correspond à des obligations de l'employeur face au handicap.
Pour l'entreprise qui dépasse le seuil propre à son pays, il y a un quota de handicapés à respecter par rapport à la masse salariale. En France, le quota est de 6 %, en Allemagne, et en Italie il est de 2 % et en Espagne de 7 %.	Le Danemark, quant à lui, a opté pour une politique « prioritaire » à l'égard des handicapés pour qu'ils puissent passer outre leur handicap, et jouir d'une priorité d'embauche dans le secteur public. Cette mesure est différente des dispositions mises en place en France, en Allemagne, en Italie

	ou en Espagne, car ici le candidat handicapé ne doit pas forcément avoir de qualifications particulières.
<p>Si, dans ces trois pays, le nombre d'emplois prévus par la loi n'est pas respecté, les entreprises doivent verser une « contribution de substitution » à un fonds public ou privé, qui finance des actions en faveur de l'insertion professionnelle des handicapés. Les législations de ces pays sont donc comparables à celle de la France.</p> <p>L'Allemagne, l'Espagne ou l'Italie mettent en place certaines aides (réductions de taxes, subventions pour la formation) de façon à inciter les entreprises à employer des personnes handicapées.</p>	<p>Au Pays Bas, la loi prévoit l'obligation d'emploi des handicapés, et les sanctions envisagées sont suffisamment « incitatives » pour infléchir la volonté des entreprises pour l'embauche de personnes handicapées. A contrario, l'embauche de personnes handicapées permet aux entreprises d'obtenir des subventions et des réductions de charges (par exemple sur les cotisations sociales dues au titre de l'assurance invalidité).</p>

### **III. Enquête**

Après un examen des textes en vigueur, on peut se poser plusieurs questions. Comment s'appliquent les lois dans l'entreprise ? Parmi les choix offerts, comment un DRH peut-il se positionner ? Quelles sont les difficultés rencontrées par un DRH, et quelles évolutions de la réglementation aimeraient voir ? Comment sont évalués les salariés handicapés ? Quelle évolution de carrière peuvent-ils espérer ?...

Afin d'examiner ces questions, il était naturel de mener une enquête sur le terrain, auprès de DRH et de personnes handicapées. Il a donc fallu élaborer un questionnaire, et identifier un panel représentatif.

#### **III.1 – Le questionnaire**

Les questions que nous souhaitons poser ne se limitent pas aux seuls points que l'on voulait cibler, mais présentent un spectre plus large afin d'avoir des éléments de contexte pertinents. Le questionnaire a été construit sur le plan suivant :

- introduction ;
- informations sur l'entreprise et sur la personne rencontrée ;
- aspects GRH (management des salariés handicapés par exemple) ;
- aspects légaux (phase de recrutement) ;
- avis de la personne rencontrée.

Nous présentons ci-dessous le questionnaire tel qu'il a été utilisé, avec – pour chaque partie – un commentaire expliquant les choix qui ont été faits.

<p><b><u>Introduction</u></b></p> <p>Le questionnaire comprend 4 parties :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– une partie générale sur l'entreprise,</li><li>– une partie sur les aspects GRH,</li><li>– une partie sur les obligations qui résultent des textes en vigueur,</li><li>– une partie pour recueillir votre avis / conclusion</li></ul> <p>Tous vos conseils et toutes vos suggestions seront les bienvenus.</p>	<p>Préparation de l'entretien et présentation des règles de confidentialité. Nous donnons une définition du handicap afin de</p>
--	--

L'exploitation des réponses se fera sur les données anonymisées. Le cas échéant, pour la dernière partie (votre avis et les conclusions), si vous en êtes d'accord, vos propos pourront être cités. Enfin, je vous adresserai la version finale du mémoire si vous souhaitez l'avoir.

Avant de commencer, je vais vous proposer la définition de handicap que j'ai retenue dans mon travail, qui est cohérente avec les différents textes de loi.

Le handicap a été défini de façon officielle, Article L114 créé par la loi N° 2005-102 du 11 février 2005 article 2 : « 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 ».

partir sur une base commune.

<b><u>Partie sur l'entreprise</u></b>		Cette partie regroupe des informations sur l'entreprise, sur la personne rencontrée ainsi que sur le moment et le lieu de l'entretien.
Date de la rencontre	Heure de début	
Lieu de la rencontre	Heure de fin	
Nom de l'entreprise	Forme juridique	
Budget annuel / CA		
Date de création de l'entreprise	Nombre de sites	
Secteur d'activité de l'entreprise	Adresse du siège	
Répartition de l'activité par site		
Site web		
Nombre d'employés		
Répartition par catégorie (Cadre supérieur / cadre / ...)		
Documents transmis		
Nom/prénom de la personne rencontrée		
Fonction		
Rencontre enregistrée (accord de la personne)		
Accepte d'être citée dans le mémoire		

<b><u>Aspects GRH</u></b>	Nous abordons ici les questions relatives au management des salariés handicapés. Nous avons essayé d'examiner le plus de situations possibles. Cette partie est centrale dans notre étude, nous avons pris beaucoup de soin à son élaboration. À l'usage, elle s'est révélée bien adaptée.
Nombre de personnes handicapées dans l'entreprise :	
- par catégorie,	
- à l'embauche,	
- en cours d'activité,	
- types de handicaps.	
Aménagement des locaux / des postes de travail	
Procédure adaptée pour le recrutement	
Gestion du handicap survenant pendant l'activité :	
- hors de l'entreprise,	
- dans l'entreprise (accident du travail / maladie professionnelle).	
Politique de rémunération pour les personnels handicapés	
Gestion des carrières pour les personnes handicapées	
Évaluation de ces personnes - procédure / différence d'avec les personnes non handicapées.	
Inaptitude à la reprise du travail :	
- autres emplois proposés,	
- formation spécifique,	
- aménagement des locaux / du poste de travail.	

<b><u>Aspects légaux</u></b>	Nous abordons ici la partie recrutement, et les options choisies par l'entreprise pour être en conformité avec la loi.
Objectif 6 % de personnes handicapées - sous quelle forme ?	
CDD ? CDI ? apprentissage ? formation en alternance ?	
Sinon (pour 50 %)	
contribution financière AGEFIPH ? emplois indirects ? sous-traitance ou prestations de service ?	
Pour le reste :	
Accord de branche ? Stagiaires (< à 2 %) ? Recours à un délai de 3 ans (création / agrandissement) ?	
Contentieux dans la gestion des personnes handicapées.	

<b><u>Avis de la personne</u></b>	Nous sommes face à des professionnels, et leurs avis et points de vue sont donc intéressants à connaître pour notre étude. Les différentes données ou informations présentées sont celles que l'on trouve ci-dessus en II.6.
L'AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) souhaite promouvoir les contrats d'alternance suite à une baisse de leur nombre (2563 en 2011, 1950 en 2012 : soit - 24 %). Comment cette baisse pourrait-elle être justifiée ?	
L'AGEFIPH considère que le contrat d'alternance est un bon moyen pour insérer des personnes handicapées (d'autant que c'est pris en compte dans l'obligation des 6 %) : en êtes-vous d'accord ? Pourquoi ?	
Une information : 85 % des personnes qui passent par un contrat d'alternance n'ont pas le bac (20 minutes du 25/03).	
Votre avis par rapport à la législation / évolution souhaitée	
Incitation fiscale	
Discrimination positive	
Quelles mesures permettraient d'accueillir (davantage de / des ) handicapés	
Dans d'autres pays, le quota est différent (2 % en Italie - 7 % en Espagne). Si harmonisation, vers 2 ou 7 % ?	
Même question pour le seuil (15 personnes aux USA et UK)	
Votre avis sur le cas du Danemark	
Conclusion libre	

Le premier constat est que ce questionnaire, construit a priori, n'était pas adapté à toutes les situations rencontrées. Par exemple, le temps nécessaire pour un balayage complet de l'ensemble des questions n'était pas toujours compatible avec le temps que pouvait consacrer le DRH à l'entrevue. Autre point : certaines réponses faites impliquaient un cheminement différent de celui qui était prévu initialement. Tout ceci nous a conduit à avoir une approche souple, qui devait s'adapter à tout instant à une situation qui évoluait d'une entrevue à l'autre.

### **III.2 – Le panel**

Le choix des personnes à rencontrer a été une difficulté. L'idée de base était de pouvoir rencontrer, d'une part des DRH, et d'autre part des personnes handicapées et des associations

représentatives. Pour ce qui est des DRH, nous avons voulu cibler le secteur privé et le secteur public, tout en prenant en compte la taille de l'entreprise – petite ou grande. Pour le premier, nous avons voulu voir la différence qu'il peut y avoir sur ces questions entre une entreprise industrielle et une entreprise du secteur tertiaire : ceci nous a conduit à une entreprise internationale spécialisée dans l'isolation thermique, et ayant environ 500 employés sur plusieurs sites en France, et pour le secteur tertiaire, une banque (1600 employés). Pour le secteur public, nous avons pris en compte le critère de la taille : une petite structure (quelques centaines de personnes) et une grande (plusieurs milliers de personnes). Pour la première, l'ANR (300 employés) nous a ouvert ses portes, pour la seconde, la Gendarmerie Nationale (98500 personnels).

Nous avons pu rencontrer deux personnes handicapées, dont une est responsable RH, ce qui a été intéressant à double titre. Pour ce qui est des associations représentatives, nous avons pu nouer des contacts lors d'une journée « Handivalide » à l'Université de Paris 2.

### **III.3 - Le protocole**

Pour mener notre enquête, nous avons suivi le protocole suivant :

- identification des personnes à rencontrer ;
- prise de contact (par mail) avec chacune d'entre elles, expliquant le contexte (mémoire de Master 1) et la nature de l'enquête (recrutement et gestion des personnes handicapées) ;
- après accord, prise de rendez-vous, et envoi par mail du questionnaire avec des indications sur la procédure ;
- phase d'enquête, en présence de la personne ou par téléphone (selon le lieu où elle se trouvait). Nous avons précisé le traitement confidentiel qui serait fait des informations recueillies, nous avons demandé l'autorisation de pouvoir enregistrer la conversation, et nous avons aussi demandé l'autorisation de pouvoir citer les propos de la personne rencontrée ;
- exploitation des données recueillies.

Nous n'avons pas retranscrit intégralement les différents entretiens réalisés, car une telle opération, longue et fastidieuse, ne présentait pas un intérêt déterminant pour le travail en cours. Nous présentons ci-dessous une synthèse de chacun de ces entretiens qui respecte la teneur des propos des différentes personnes. Nous avons essayé, par la présentation retenue, de mettre en évidence les points essentiels qui sont nécessaires pour une approche

comparative. Comme expliqué ci-dessus (voir en III.1), la présentation retenue n'est pas calquée sur la structure du questionnaire.

### **III.4 – Les entretiens**

1 - La première personne rencontrée est Monsieur Philippe Charrier. C'est une personne non voyante qui travaille au Crédit Agricole Atlantique Vendée. L'entretien s'est déroulé le vendredi 29 mars 2013 à Nantes. Pour cette personne, qui n'est pas un DRH, l'entretien a été plutôt informel, c'est-à-dire qu'il s'est écarté du questionnaire qui n'était pas pleinement adapté à cette situation.

**Informations générales** : lorsqu'une personne handicapée est embauchée, dans la plupart des cas, l'entreprise est aidée, par exemple pour l'acquisition ou la mise à disposition de matériels (fauteuils ergonomiques, claviers en braille...), et elle peut recevoir une aide pour les salaires de ces personnes. Cela est financé par l'argent géré par l'AGEFIPH.

Un travailleur handicapé, malgré les idées reçues, n'est pas un travailleur protégé au même titre, par exemple, qu'un représentant syndical, mais son préavis de licenciement est doublé, avec un maximum de trois mois. Le Crédit Agricole travaille avec des CAT (maintenant ESAT), ce qui entre dans ses quotas (sous traîance).

**Évolution de carrière** : M. Charrier est arrivé au Crédit Agricole en 1983 comme standardiste. Après plusieurs années passées dans le même service, et du fait d'un nombre d'appels téléphoniques qui a considérablement diminué – car les clients vont de plus en plus chercher les informations dont ils ont besoin sur internet –, il a souhaité changer de poste afin de pouvoir enfin évoluer. Le fait est que son évolution était bloquée, ce qui était lié à son handicap : on ne le pensait pas « capable » d'occuper un autre poste avec plus de responsabilités. Mais, suite à un changement de responsable, ce dernier l'a davantage impliqué, il a eu de plus en plus de nouvelles missions, par exemple dans le secteur des approvisionnements (comme le suivi des prestations de ménage et de nettoyage des vitrages, le suivi des bons de commande), mais aussi pour le suivi de l'entretien des compteuses à billets et leurs réparations.

**Évaluation d'aptitudes professionnelles** : EAP comme tout le monde. Ici, il n'y a pas de différences (objectifs, points négatifs, points positifs). Chaque EAP est adapté à la position de la personne sans lien avec son éventuel handicap.

**Améliorations souhaitées** : le sentiment de Monsieur Charrier est que tout est une question

de relations avec les personnes, et de perception qu'elles ont de l'autre. Il faudrait parler du handicap sans jamais y mettre une vision réductrice, ni faire sentir un sentiment de gêne. Pour en arriver là, il faudrait faire tomber certains tabous, montrer des exemples de personnes qui ont réussi, les mettre en avant comme un modèle pour pousser les personnes handicapées à faire de même (surtout dans les études), et à inciter les personnes de son environnement à accepter la situation comme normale.

À ce stade, la loi ne peut pas faire grand chose : elle ne peut pas prescrire l'ouverture d'esprit.

Monsieur Charrier note que beaucoup de gens sont maladroits tout en voulant bien faire, et que faute d'informations, ces personnes sous-estiment les capacités réelles que peuvent développer les personnes handicapées, ce qui, dans certains cas, peut freiner leur évolution.

S'il faut sensibiliser les gens au handicap, la question est de savoir comment le faire en entreprise : les gens se connaissent finalement trop peu ou pas du tout, et, de plus, les préjugés sont bien là : ils n'osent pas se rapprocher, parler simplement, poser des questions.

On peut traduire ceci en une idée : parfois un sentiment de solitude.

2 - Monsieur Jean-Paul Patois est Chargé RH à la Direction Ressources Humaines, et aux Relations Sociales et Logistique, au crédit Agricole Atlantique Vendée, L'entretien s'est déroulé le lundi 4 avril 2013 par téléphone. Informations légales sur l'entreprise : voir [11].

**Information générale** : Monsieur Patois évoque la CDAPH (commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées – qui remplace les Commissions Départementales de l'Éducation Spéciale et les COTOREP qui étaient les commissions technique d'orientation et de reclassement professionnel). Les CDAPH sont dans les MDPH (maisons départementales des personnes handicapées – voir ci-dessus) : ce sont elles qui peuvent reconnaître la qualité de travailleur handicapé.

**Aspects GRH** : il y a actuellement 80 personnes qui sont reconnues handicapées au crédit agricole Atlantique Vendée, ce qui représente à peu près 4,92 % de la masse salariale. Parmi les personnels de la banque, il n'y a pas de handicapé psychique, mais il y a surtout des handicaps physiques (mobilité réduite, sclérose en plaque, parkinson), et sensoriels (non voyant, non entendant).

Le crédit agricole travaille aussi avec des entreprises adaptées (nommées avant « ateliers protégés » - elles ne peuvent embaucher que des travailleurs handicapés orientés vers le marché du travail par la CDAPH (voir [12]).

**Aspects légaux** : les 6 % n'étant pas atteints, le Crédit Agricole doit s'acquitter de l'intégralité de son obligation, mais au lieu de payer sa contribution (amende) à l'AGEFIPH, des accords de branche ont été mis en place. La banque a sa propre association pour l'insertion des personnes handicapées (voir [13]).

Pour que la situation de la banque soit en règle avec le taux obligatoire, il lui manquerait un peu plus de 1 %. Monsieur Patois note que si toutes les entreprises soumises à l'obligation tenaient les 6 %, il n'y aurait pas assez de personnes handicapées en France.

Si une personne devient handicapée en cours de carrière, il y a un aménagement de son poste, de son environnement, ainsi que, le cas échéant, un aménagement des horaires. Des mobilités géographiques peuvent être proposées, et il peut même y avoir conservation du salaire dans le cas de problèmes graves (par exemple, pour les personnes qui sont reconnues comme travailleur handicapé, avec un suivi par la médecine du travail).

**Gestion des personnes** : l'évaluation ne change pas, par rapport à une personne non handicapée, dès lors que le poste a été aménagé pour la personne. Ce qui compte, ce sont les compétences et l'atteinte des objectifs fixés.

**Avis de la personne** : ce qui pose problème pour une entreprise comme la banque, c'est la faible proportion de personnes handicapées qui ont fait des études supérieures (c'est aussi l'origine du problème lié au respect des obligations).

Le taux de 6 % est assez élevé : on ne pourrait pas faire comme en Espagne, où il est de 7 %. Cependant, on constate que d'autres pays ont supprimé le taux, comme l'Angleterre, car la loi installe une dynamique. Il est judicieux d'avoir une obligation au début (discrimination positive), mais cela doit rentrer dans les mœurs, et à terme il ne devrait plus il avoir de quotas et l'opinion publique représenterait un poids favorable pour l'embauche de personnes handicapées.

3 - Monsieur Philippe Terral est le Directeur des Ressources Humaines de l'Agence Nationale de la Recherche. L'entretien s'est déroulé le mardi 16 avril 2013 dans les locaux de l'ANR.

**Aspects GRH** : ici, le nombre de personnes handicapées dans l'établissement assez faible : 2 personnes sur 300. Quand monsieur Terral a pris ses fonctions, il lui a été dit que ce n'était pas une priorité, car l'agence était en pleine évolution, et la direction des ressources humaines n'a donc pas été poussée à faire de telles embauches. Cependant, c'est un point qui lui tient à cœur, et qu'il souhaite changer.

L'agence a eu besoin de numériser de grandes quantités de documents, et au lieu d'avoir recours à des intérimaires, il a été fait appel à un prestataire (ESAT), ce qui a conduit à une autre commande, puis finalement, à un accord de long terme.

Cet accord avec l'ESAT participe à une prise de conscience dans l'établissement car « les ESAT permettent à une personne handicapée d'exercer une activité dans un milieu protégé si elle n'a pas acquis assez d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire. L'orientation en ESAT, décidée par la CDAPH, vaut reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.) » (voir [14]).

**Aspects légaux :** le recours à l'ESAT ne peut pas représenter plus de la moitié de l'obligation. L'établissement doit alors s'acquitter de son obligation sous la forme de versements à la FIPHFP (fonds pour l'insertion des personnes handicapées de la fonction publique – voir [15]).

4 - Le Général Philippe Mazy est sous-directeur des compétences, à la direction des personnels militaires de la Gendarmerie Nationale. L'entretien s'est déroulé le vendredi 26 avril 2013, dans les locaux de la DGGN.

**Aspects légaux :** Comme toute la fonction publique, la Gendarmerie Nationale est soumise aux 6 %. En effet, il y a des postes civils réservés aux personnes handicapées, c'est-à-dire que soit il y a embauche de civils handicapés, soit il y a reclassement dans les personnels civils d'un gendarme à la suite d'une inaptitude. Quelques précisions sur ce point sont données par différentes personnes qui nous ont été recommandées par le Général Mazy.

Le Colonel Carrait de la cellule de reconversion nous a dit que dans la gendarmerie, il y a deux points à distinguer : tout d'abord le côté militaire, où par définition il ne peut pas y avoir de personnes handicapées : le militaire doit être apte physiquement et mentalement pour aller sur le terrain, au moment du recrutement et ensuite durant sa carrière. Par exemple, suite à un examen médical qui révèle une inaptitude passagère, le gendarme peut se voir « interdire » de participer à une mission. Et lorsqu'au cours d'une mission il y a une blessure qui rend le militaire définitivement inapte au service, alors il y a une reconversion pour inaptitude, c'est la mesure dérogatoire. La personne peut alors soit intégrer une entreprise privée (qui doit remplir son quota de 6 %), ou bien peut rester dans le service public où il y a des emplois réservés pour ceux que l'on appelle « les gueules cassées », pour permettre à ces militaires ayant servi le pays, de pouvoir vivre et de garder un lien avec la société. Ce système de mesure dérogatoire était en veille ces dernières années, car il n'y avait pas eu de conflit ou

guerre, mais il est en restructuration aujourd'hui car la France est mobilisée dans les conflits en Afghanistan et au Mali. Cette mesure permet donc au blessé en service d'accéder plus facilement à un poste (Article L 4139 – 3 du code de la défense).

Le second point a été détaillé de façon plus précise par Mesdames Barbara Vaudo-Rouqueirol et Christine Allafort (du bureau du personnel civil). Il concerne les métiers qu'on appelle « de militaire », c'est la fraction civile de la gendarmerie, qui est soumise à l'obligation des 6 %. Il y a 3 500 personnes civils pour 95 000 gendarmes, et l'obligation est remplie à hauteur de 6,55 %, selon les catégories suivante :

- Catégories C (exécutant) : 91 % ;
- Catégories B (cadre intermédiaire) : 7 % ;
- Catégories A (cadre supérieur) : 1 agent ;
- Contractuels (qui représentent les métiers qui n'existent pas dans la fonction publique : par exemple un monteur de films pour la gendarmerie) : 3 agents.

Le recrutement des personnels civils se fait en début d'année, il est ouvert par le ministère de l'intérieur, par concours ou sans concours. Une liste principale et une liste complémentaire sont établies (au second semestre, le recrutement est possible par voie de tirage sur liste complémentaire en cas de désistement de personnes sur la liste principale). Le recrutement se fait sans concours pour les personnels militaires déclarés inaptes, recrutés en catégorie B ou C en cours d'année. La différence entre les deux circuits ne se situe qu'au moment du recrutement, où il peut y avoir un aménagement des épreuves quand le recrutement n'est pas direct, et au moment de la prise du poste (aménagement des horaires, des locaux, de l'environnement), mais par la suite, la gestion des carrières et les évaluations sont les mêmes pour tous. Enfin, la gendarmerie a mis en place un réseau de correspondants handicapés, qui doivent se charger d'accueillir la personne handicapée qui va prendre son poste.

### **III.5 - Remarques**

1 – La gendarmerie est une structure de très grande taille (98 500 personnes), avec des personnels militaires et civils. La structure de la DRH tient compte de ces spécificités, ce qui explique que nous avons été en contact avec plusieurs interlocuteurs spécialisés.

2 – Certains entretiens initialement prévus n'ont pas pu avoir lieu dans la période de temps consacrée à l'enquête (l'entreprise industrielle et l'association de non-voyants).

## **IV. Conclusion**

### **IV.1 - Bilan de l'enquête**

La réalisation de cette enquête s'est révélée moins simple que prévu. En effet, il a souvent d'abord été difficile de pouvoir obtenir un rendez-vous (sur site ou par téléphone) sans que des priorités imprévues ne se traduisent par un report ou par un entretien raccourci. En fin de compte, bien que la réalisation de cette phase d'enquête ait été prévue très en amont, du fait aussi de périodes de congés de printemps, il a manqué un peu de temps à la fin. Par ailleurs, faute de disposer de moyens techniques professionnels pour l'enregistrement des entretiens, l'écoute/retranscription s'est avérée très consommatrice de temps.

Mais les points positifs compensent largement ces aspects un peu négatifs. Les personnes rencontrées ou interrogées par téléphone, ont toutes montré un réel intérêt pour le sujet traité. L'accueil a toujours été bienveillant, et les contacts ont été très cordiaux. Les discussions nous ont aussi permis de découvrir plusieurs aspects du métier de DRH.

### **IV.2 - Principaux apports de l'enquête**

Cette enquête repose sur un échantillon faible, et certainement non représentatif de l'ensemble de la profession. Toutefois, ses enseignements sont d'un grand intérêt. Les points suivants résultent de l'avis d'une ou plusieurs des personnes rencontrées.

Un premier enseignement concerne le recrutement. La loi est bien acceptée, mais sa mise en œuvre reste parfois difficile. Une des difficultés réside dans le fait, non pas de recruter une personne handicapée, mais d'avoir des candidats ayant la bonne formation pour occuper les postes pour lesquels différentes adaptations de l'environnement de travail rendraient l'activité possible : par exemple, c'est la différence entre un poste « physique », qui demande peu de formation mais qui est rarement compatible avec un handicap moteur ou sensoriel, et un poste « de bureau », plus facilement compatible avec ce type de handicaps, mais qui demande plus de qualifications. Le problème se transpose donc à celui de la formation secondaire et supérieure des personnes handicapées.

Un second est relatif à la carrière. En effet, le tout n'est pas d'être embauché, il faut encore que la personne ne se retrouve pas reléguée à des tâches de très faible intérêt du fait de la perception qu'il peut y avoir de son handicap. Il faut aussi que l'évolution professionnelle de cette personne lui permette d'accéder à des responsabilités en rapport avec ses compétences. Toutefois, si la discrimination positive à l'embauche (quota de 6 %) peut être acceptée, il n'est

pas acceptable qu'il y ait une différence lors des évaluations et des évolutions de carrière. Les personnes interrogées sont du même avis sur ce point.

Un troisième point est celui de l'image de la personne handicapée. En effet, il nous a été dit par un DRH, mais aussi par des personnes employées, que, même si c'est pleinement justifié, certaines personnes refusent l'idée qu'un handicap léger puisse leur être reconnu, ce qui pourtant modifierait de façon positive leurs conditions de travail : le fait d'être « cataloguée handicapée » est pour ces personnes inacceptable, et justifie à leurs yeux de supporter des conditions de travail difficiles. Le constat de ce DRH était que si toutes les personnes (légèrement) handicapées étaient reconnues comme tel, le respect des 6 % serait plus facile à tenir. A contrario, ceci aurait probablement comme conséquence que des personnes plus lourdement handicapées auraient plus de mal à trouver un emploi, sauf à faire monter le seuil de 6 % à 7 % ou plus, ce qui générerait d'autres difficultés.

### **IV.3 - Bilan par rapport à la problématique**

La question posée était la suivante (voir l'introduction) : compte tenu des textes en vigueur, qu'en est-il des procédures de recrutement et de l'évaluation du salarié handicapé dans l'entreprise ?

Le bilan que l'on peut faire à la suite de l'enquête, tant sur l'aspect recrutement que sur l'aspect évaluation et carrière, est mitigé.

La loi oblige l'entreprise à recruter des personnes handicapées, ou à compenser d'une manière ou d'une autre le fait de ne pas procéder à tous les recrutements possibles, mais des avis négatifs sont formulés sur cette discrimination positive, car l'adaptation des procédures de recrutement dans l'entreprise dépend de la seule volonté du DRH, dans le respect de la politique de l'entreprise (on cite le cas d'entreprises pour lesquelles le fait d'embaucher des personnes handicapées peut être un argument de communication mis en avant dans des publicités). Mais recruter une personne handicapée pour le seul respect de la loi n'est pas l'insérer : la lettre en est respectée, mais pas l'esprit.

Pour ce qui est de l'évaluation et de la gestion de la carrière, les choses sont paradoxalement plus simples. En effet, il semble bien admis que la différence faite au moment de l'embauche ne doit pas se prolonger par la suite. Une fois en poste, que ce poste soit valorisant ou pas, l'évaluation se fait de façon contradictoire, sur la base du travail réalisé par rapport aux objectifs fixés. Si les objectifs tiennent compte du handicap, l'évaluation ne se fait que sur les

seules compétences de la personne. Les règles du jeu sont claires, mais n'excluent pas la possibilité d'un supérieur hiérarchique ayant une vision négative du handicap, qui est perçu de façon fortement négative par la personne : le regard de l'autre reste finalement la clef de tout.

Au final, comme on l'a vu lors de l'enquête, un des points importants est celui de la formation de la personne handicapée au regard des types de postes que son handicap lui permettrait d'occuper. Le constat est bien que l'accès au niveau d'étude optimal pour une personne handicapée n'est pas garanti. Par exemple, autant on imagine que des carrières en droit, économie, gestion... pourraient être accessibles à des personnes handicapées, autant on ne peut que constater leur quasi absence dans les cours de Master : en tout cas elles sont moins de 6 % (ce qui ne met absolument pas en cause la qualité de leur accueil à l'université). S'ils sont si peu nombreux en Master, c'est déjà en partie du fait qu'ils le sont en Licence, et donc certainement aussi au Lycée (il faut noter les moyens mis en œuvre par l'éducation nationale – voir [16]). Plus on monte dans le niveau d'étude, plus on s'éloigne d'un pourcentage de 6 % d'étudiants handicapés : logiquement, les personnes qui se présentent sur le marché du travail ont le plus souvent une qualification inférieure à la réalité des besoins.

De ceci, il résulte qu'il faudrait traiter le problème en amont, tout au long de la chaîne de formation, de l'école à l'université : un meilleur niveau de formation permettrait d'accéder à des emplois plus qualifiés pour lesquels des postes peuvent être disponibles, et pourrait placer ces personnes dans un contexte plus favorable à une évolution de carrière moins sujette à discrimination.

## Bibliographie, webographie

- [1] <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.docidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000006796446&dateTexte=20111028> (dernière visite le 06/05/2013)
- [2] <http://www.mdph.fr/> (dernière visite le 06/05/2013)
- [3] <http://www.generali.fr/professionnel/nos-services-pro/actualites/accessibilite-handicap-commerce-normes-2015/> (dernière visite le 06/05/2013)
- [4] <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.docidTexte=JORFTEXT000000809647&dateTexte=&categorieLien=id#JORFSCTA000000911859> (dernière visite le 06/05/2013)
- [5] <http://vosdroits.service-public.fr/F19448.xhtml#N10075> (dernière visite le 06/05/2013)
- [6] <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.doidArticle=LEGIARTI000026268319&idTexte=LEGITEXT000006072050> (visité le 12/02/2013)
- [6 bis] F. Gaudu, *Le contrat de travail*, Dalloz-Sirey, 1996
- [7] <http://vosdroits.service-public.fr/F1654.xhtml#N100AA> (dernière visite le 06/05/2013)
- [8] <http://travailemploi.gouv.fr/informationspratiques,89/fichespratiques,91/travailleurshandicapes,1976/l-obligation-d-emploi-en-faveur,12746.html> (dernière visite le 06/05/2013)
- [9] <http://www.echos-judiciaires.com/droit/jurisprudence-licenciemment-discriminatoire-du-salarie-handicape-a8814.html> (dernière visite le 06/05/2013)
- [10] <http://www.senat.fr/lc/lc116/lc1160.html> (dernière visite le 06/05/2013)
- [11] <http://www.ca-atlantique-vendee.fr/mentions-legales.html> (dernière visite le 06/05/2013)
- [12] <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/statistiques,78/les-travailleurs-handicapes,88/les-mots-des-travailleurs,250/entreprises-adaptees-earcadiens,3332.html> (dernière visite le 06/05/2013)
- [13] [http://www.ca-recrute.fr/handicap\\_emploi.php](http://www.ca-recrute.fr/handicap_emploi.php) (dernière visite le 06/05/2013)
- [14] <http://vosdroits.service-public.fr/F1654.xhtml> (dernière visite le 06/05/2013)
- [15] <http://www.fiphfp.fr/spip.phppage=recherchefaqresultats&idgroupe=8&idarticle=41&lang=fr&idmot1=106> (dernière visite le 06/05/2013)
- [16] <http://www.education.gouv.fr/cid207/la-scolarisation-des-eleves-handicapes.html>

Liens complémentaires (dernière visite le 06/05/2013) :

<http://travail-emploi.gouv.fr/informationspratiques,89/fichespratiques,91/travailleurshandicapes,1976/l-obligation-d-emploi-en-faveur,12746.html>

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.docidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000006648308&dateTexte=20130321>

<http://www.senat.fr/lc/lc116/lc1160.html>

[service public.fr / recrutement des personnes handicapés](http://service-public.fr/recrutement-des-personnes-handicap-es)

<http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F430.xhtml>

<http://www.handicapinfos.com/>