

Travail Handicap

ENTREPRISES 2025

ENTREPRISES

LES POLITIQUES DE DEMAIN EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

AVRIL 2015

Étude prospective à l'initiative de la Société Générale et de l'ADAPT

Réalisé avec : Aéroports de Paris / Agefiph / BPCE / Malakoff Médéric / Orange / SAGE / SNCF

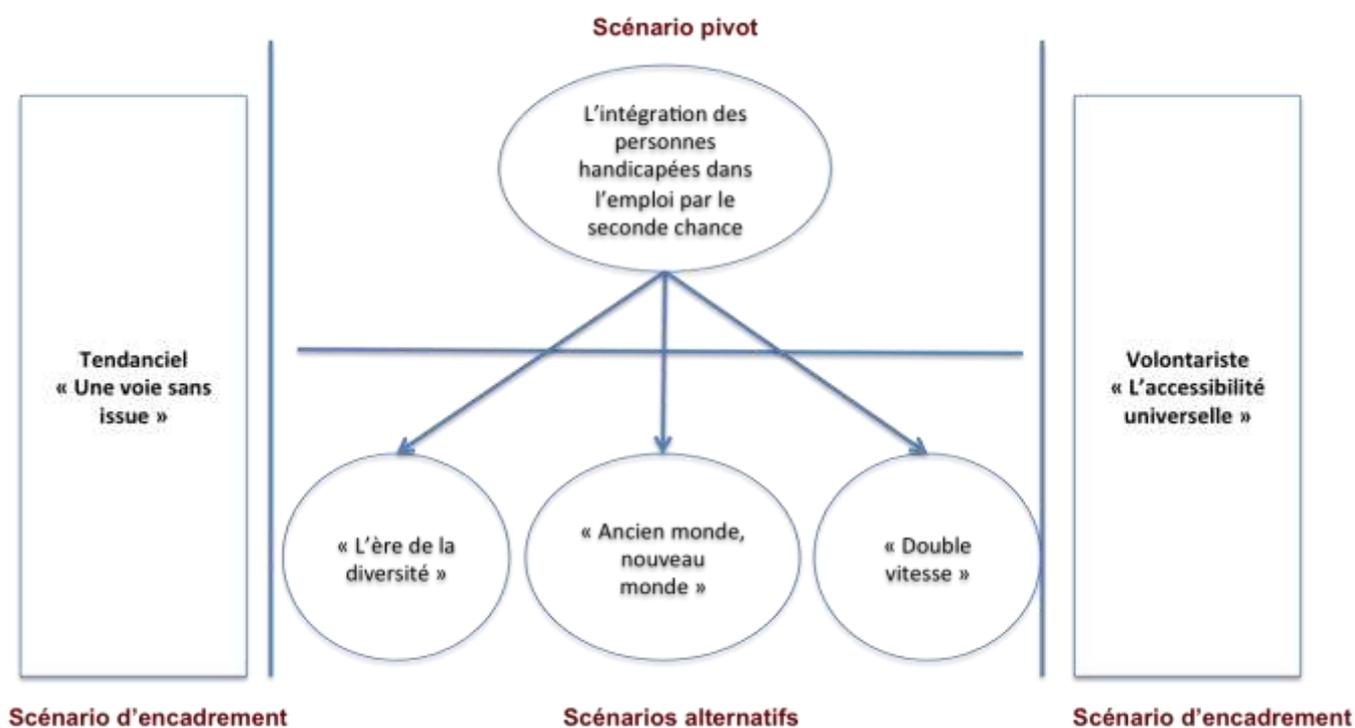
Pilotée par le GERPA (Groupe ressources prospective) avec les Jardins de la Cité et Handirect

Conseiller scientifique : Philippe Durance, Professeur titulaire de la Chaire de prospective et développement durable, Conservatoire national des arts et métiers.

L'étude Entreprises, travail, handicap : prospective 2025 a pour objectif de mieux comprendre les évolutions en cours par la production de scénarios (voir schéma ci-dessous) afin de permettre aux acteurs de se préparer aux changements attendus et aussi d'initier les changements souhaités.

La prospective est naturellement tournée vers l'action, puisqu'il s'agit d'éclairer l'action présente à la lumière des scénarios produits. C'est ainsi que la dernière étape de cette réflexion collective (initiée par la Société Générale et L'Adapt avec les partenaires : ADP, Agefiph, BPCE, Malakoff Médéric, Orange, Sage, SNCF, SUEZ Environnement) a consistée à repérer les orientations pour l'action qui répondent aux principales menaces et opportunités et enjeux identifiés à partir des cinq scénarios repérés.

Ces scénarios sont décrits de façon complète dans le document "Entreprises, travail, handicap : prospective 2020-2025 – Les scénarios"



LE SCÉNARIO « PIVOT » : L'INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS L'EMPLOI PAR LA « SECONDE CHANCE »

EN QUELQUES MOTS Dans un contexte marqué par les difficultés économiques et les fortes contraintes budgétaires, l'Etat ne parvient pas à réformer en profondeur le modèle social français dans son ensemble. Mais, face aux faiblesses durables du marché du travail, les différents échelons de gouvernance - nationaux, régionaux et locaux - réorientent une part importante des moyens de la formation professionnelle vers l'adaptation aux besoins des entreprises, tout au long de la vie professionnelle, des compétences des salariés et des demandeurs d'emplois. Cette politique active de la seconde chance se traduit par la concentration des moyens de la politique de l'emploi sur les publics qui en sont les plus éloignés : les jeunes à faible niveau de qualification, les seniors, les chômeurs de longue durée, les personnes handicapées durablement sans emploi, etc.. De fait, une partie des fonds en faveur de l'emploi des personnes handicapées sont réintégrés dans les budgets dédiés aux politiques d'insertion des publics fragiles. Celles-ci comportent désormais des démarches d'accompagnement plus individualisées et plus efficaces. Les entreprises, pour leur part, offrent davantage d'emplois directs et indirects aux personnes handicapées (via les ESAT et les EA). Ces dernières sont plus nombreuses et mieux formées. Les évolutions des organisations et de l'environnement technologique offrent des possibilités nouvelles d'intégration avec, en particulier, la montée des formes variées de travail (télétravail, temps partiels, détachements, etc.). Au total, le taux d'activité des personnes handicapées progresse de façon sensible pour s'établir à 55 % (+ 10 points), mais le taux de chômage reste cependant élevé.

Voir en annexe une présentation synthétique des scénarios

Les fruits de cette réflexion, portée par les entreprises partenaires, des PME qui ont régulièrement contribué aux préconisations en matière d'action, sont exposés dans le présent document.

La politique des entreprises en faveur des personnes handicapées est décrite autour des sept dimensions clés présentées ci-dessous.



Au cours de cette étude « Entreprises, travail, handicap : prospective 2020-2025 » une enquête a été réalisée auprès d'une quinzaine d'acteurs relative aux évolutions qui ont marqué leur politique en faveur des personnes handicapées ces dernières années (voir les encadré ci-après qui reprennent les principaux résultats de cette enquête qui est disponible sur le site internet).

LE RECRUTEMENT DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

REpondre au risque élevé de déficit de candidats aux qualifications adaptées par l'innovation en interne aux entreprises

Demain, le principal risque en matière de recrutement sera très vraisemblablement toujours celui des difficultés importantes de « sourcing » pour les grandes comme pour les petites entreprises.

Malgré la progression probable du niveau de formation des personnes handicapées avec les progrès de la scolarisation initiale et l'accent mis sur la formation continue, les exigences des entreprises en matière de qualification vont très vraisemblablement continuer à s'élever. De fait, l'écart entre le niveau de qualification des personnes handicapées et les attentes des entreprises risque bien de ne pas se réduire suffisamment dans les prochaines années pour faciliter les recrutements.

Dans le même temps, la tendance à la standardisation, et l'automatisation des processus de recrutement qui marque tout particulièrement les pratiques des grands groupes, pourrait bien aggraver significativement les difficultés de recrutement des personnes handicapées en les écartant car ne répondant pas aux critères attendus (diplômes, âge,...).

Enfin, les recruteurs risquent d'éprouver des difficultés lors de l'application des différentes obligations relatives à l'ensemble des publics : jeunes sans qualification, personnes issues de la diversité, parité, etc,...

INNOVER POUR ÉLARGIR LE SOURCING DES PERSONNES HANDICAPÉES

Face à ces menaces de « sourcing » insuffisant, il s'agit demain pour les entreprises d'innover pour que les processus de recrutement offrent à un maximum de personnes handicapées l'opportunité de franchir l'étape clé du recrutement.

Trois domaines d'innovation apparaissent prioritaires :

- les processus de recrutement et la capacité à mettre en place des voies parallèles, moins automatisées, pour éviter les effets d'éviction dès la phase de tri des candidatures.
- la définition des profils de postes à partir des compétences, de l'expérience, avec un rôle moindre accordé aux diplômes lors des sessions de recrutement en faveur des personnes handicapées notamment.
- la vigilance quant au risque d'éviction des recrutements de personnes handicapées au profit d'autres types de publics.

Les pratiques actuelles du recrutement (Enquête Juillet 2014)

Le recrutement des travailleurs handicapés est un des principaux sujets de préoccupation pour la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité.

Les entreprises rencontrent des difficultés de « sourcing » (disponibilité de candidatures qualifiées). Dans un même temps, le contexte de crise durable est peu propice au recrutement externe.

Les entreprises pallient ces difficultés en s'appuyant sur des partenaires externes (Pôle-Emploi, Cap Emploi, tissu associatifs ou cabinets spécialisés).

Le recrutement est majoritairement assumé directement par les RH et/ou les managers, accompagnés parfois par les missions handicapés (pour l'adaptation des postes notamment).

Les coopérations avec l'enseignement supérieur et les grandes écoles sont un des axes privilégiés d'action.

LE RECRUTEMENT DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

LES ACTIONS PRIORITAIRES

DÉPLOYER DES POLITIQUES D'INCITATION AU RECRUTEMENT DES PERSONNES HANDICAPÉES

Le développement des politiques volontaristes en direction des recruteurs doit s'appuyer tout d'abord sur le maintien dans la durée des efforts concernant la sensibilisation à cette question du recrutement de personnes handicapées. De façon opérationnelle, il s'agit de mettre en place des politiques d'incitation favorisant la proposition des CV de personnes handicapées aux managers. Il s'agit aussi de recourir à des processus de recrutement mieux adaptés à ce type de public comme le traitement « manuel » des CV.

INTÉGRER DANS LES DÉMARCHES DE GPEC LA QUESTION DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

Pour élargir le potentiel d'emploi des personnes handicapées au sein de l'entreprise, les démarches de GPEC doivent mieux intégrer la question du handicap. Par exemple, certains postes pourraient être décomposés en compétences plus élémentaires, elles-mêmes réparties entre plusieurs personnes. Cette action élargirait le champ des postes accessibles à des personnes en situation d'handicap.

ÉLARGIR L'OFFRE DE CONSEIL POUR LE RECRUTEMENT DESTINÉ AUX PME

Il s'agit de permettre aux PME de bénéficier de conseils en matière de recrutement de façon élargie au travers de leurs principaux interlocuteurs que sont les experts comptables, les CCI, les autres chambres consulaires.

Certains grands groupes pourraient également s'engager (banques, assurances, prestataires informatiques,...) en soutenant leurs clients

dans leurs démarches en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Actions en matière de recrutement (SUITE)

Faire évoluer les processus de recrutement.

- Systématiser les processus de préparation en amont des entretiens du côté des candidats handicapés et des managers : information, entraînement, conseil et assistance.
- Favoriser les mises en situation dans l'entreprise comme voie de « sourcing » avec le secteur protégé en particulier.
- Supprimer la première étape de tri automatique des CV pour les publics spécifiques pour privilégier Ides tris manuels.

Déployer les actions d'accompagnement spécifiques au recrutement

- Préserver un pôle d'expertise sur le recrutement des personnes handicapées permettant un suivi individuel et adapté.
- Au sein des missions handicap, spécialiser une ou plusieurs personnes sur un rôle de conseil auprès des managers et des recruteurs pour le recrutement.
- PME - Favoriser la mise à disposition d'experts handicaps mutualisés pour les entreprises les plus petites qui pourront agir en accompagnant les recrutements.
- PME - Elargir l'offre de conseil au bénéfice des PME (experts comptables, CCI, Chambres consulaires) en matière de recrutement notamment pour les PME qui recrutent sans l'appui des Cap Emploi.

Développer des partenariats innovants

Créer des relations directes entre les entreprises, les ESAT et les EA en faveur du recrutement.

Créer, notamment, des bourses d'emploi ouvertes aux entreprises adaptées.

LES ACCORDS RELATIFS A L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

ELARGIR LE CHAMP DES ACCORDS EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPEES A TOUS LES ACCORDS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

Demain les accords en faveur des personnes handicapées pourraient jouer un rôle moins important pour la politique destinée à ce public.

Un des risques qui doit être au plus tôt anticipé par les entreprises est la très possible diminution des contributions financières liées à la signature d'accord et de conventions compte tenu des contraintes budgétaires auxquels l'Etat aura à faire face dans les prochaines années.

Ce risque est cependant en partie limité car la signature d'accords relatifs à l'emploi des personnes handicapées est de moins en moins liée - avec l'atteinte progressive des taux obligatoires - à des bonus/malus financiers.

Autre évolution majeure qui doit être maîtrisée : la multiplication des accords sur des dimensions qui concernent très directement les personnes handicapées : la diversité, le bien-être au travail, le télétravail, dans lesquels la question du handicap n'est pas toujours traitée.

Enfin, dernière menace importante repérée dans ce champ : la tendance lourde à la judiciarisation de la société qui se concrétise par des risques juridiques importants liés au principe de non discrimination.

Enfin, si les accords d'entreprise sur l'emploi des personnes handicapées vont probablement poursuivre leur généralisation pour les organisations de grande taille, les petites entreprises font face à de réelles difficultés à conclure des accords en raison de freins liés à un cadre réglementaire en partie inapproprié pour ces structures (avec le nombre de personnes en charge de ces questions requises par exemple).

PÉRENNISER LES BUDGETS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPEES DANS LES ENTREPRISES

Dans un contexte de pression à la baisse sur les moyens, des actions collectives de la part des acteurs apparaissent souhaitables pour anticiper la révision des règles de calcul et des contributions de l'Agefiph.

Au-delà de ces actions, la détermination des budgets en faveur des personnes handicapées devra probablement demain dépendre plus d'approches volontaristes de la part des entreprises, comme c'est le cas pour d'autres politiques relevant de la RSE.

Enfin, une diffusion large, au sein de l'entreprise, des connaissances et des pratiques nécessaires au respect des principes de non-discrimination auprès des managers et des responsables RH constitue un enjeu pour demain afin de limiter les risques, notamment juridiques.

Les pratiques actuelles en matière d'accords en faveur de l'emploi des personnes handicapées (Enquête Juillet 2014):

Les accords d'entreprise, ou la signature de conventions avec l'Agefiph, ont connus une forte progression à partir de 2005.

Dans leur majorité, les accords signés depuis 2010 témoignent d'une évolution des priorités.

Après avoir concentré les efforts sur la communication et la sensibilisation au handicap, le maintien dans l'emploi et le recrutement sont aujourd'hui au cœur de la problématique des politiques en faveur du handicap.

La formation, l'insertion professionnelle, l'alternance et le recours aux secteurs adaptés et protégés sont des sujets de préoccupation mais ne sont pas le plus souvent considérés comme des axes prioritaires.

La sensibilisation, désormais plus ciblée, vise à pérenniser les acquis des premiers accords.

LES ACCORDS RELATIFS L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

LES ACTIONS PRIORITAIRES

INTÉGRER SYSTÉMATIQUEMENT LA SITUATION DE HANDICAP DANS TOUS LES ACCORDS

Dans un contexte de multiplication des accords sur des champs et des publics toujours plus variés et pour limiter la dilution de la question spécifique du handicap, la situation d'handicap doit être intégrée dans chacune des négociations et des accords, en lien avec les autres caractéristiques de la personne (genre, diversité, télétravail, etc.).

FACILITER POUR LES PME LA CONCLUSION D'ACCORD OU L'ADHÉSION À DES LABELS

Faciliter pour les PME la conclusion d'accord unique intégrant l'emploi des personnes handicapées : accords diversité ou adhésion à des labels comme le Label Afnor PME Handi-accueillante.

METTRE EN PLACE DES APPROCHES INDÉPENDANTES DES ACCORDS POUR FAVORISER LA PROGRESSION DES TAUX D'EMPLOI

L'augmentation du taux d'emploi des personnes handicapées pourra être soutenue en dehors de la conclusion formelle d'accords en favorisant par exemple la prise en compte, dans le calcul de l'intéressement, du taux d'emploi atteint (comme c'est déjà le cas dans certains groupes).

Plus largement, les politiques en faveur des personnes handicapées constituant un des éléments visibles de la politique de la RSE pourraient demain influencer plus

systematiquement sur la notation financière des entreprises.

Actions (SUITE)

Intégrer dans les accords des actions volontaristes au delà des obligations légales

- Tenir compte de l'impact du vieillissement sur le taux d'emploi des personnes handicapées en se fixant volontairement un taux de 6 % hors effet des salariés âgés (avec des structures par âge vieillissantes les obligations légales sont atteintes aux alentours de 4 % de taux d'emploi).
- Intégrer de façon volontariste, dans les accords en faveur des personnes handicapées au delà des obligations relatives l'emploi des personnes handicapées, des éléments liés à la politique de l'entreprise en faveur du handicap : accessibilité des produits, attentes spécifiques des clients, besoins des aidants familiaux, etc.

Sensibiliser et s'engager en faveur de la diversité

- Développer largement les politiques de sensibilisation sur les questions de la diversité et les principes de non-discrimination.
- Favoriser la mise en place de labels diversité au sein des entreprises - obligation de formation des élus, des RH, des managers et collaborateurs- sur les processus de recrutement notamment.

L'ACCOMPAGNEMENT DANS L'EMPLOI EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

VERS UNE RÉINGÉNIERIE DES POLITIQUES D'ACCOMPAGNEMENT POUR PLUS D'EFFICACITÉ

Demain, le champ d'action de l'accompagnement des personnes handicapées sera plus large intégrant - au-delà de l'aménagement du poste - les questions liées à l'organisation dans un contexte de budget contraint.

La probabilité d'une diminution sensible des soutiens aux politiques d'accompagnement dans l'emploi des personnes handicapées est élevée compte tenu des difficultés budgétaires qui perdureront très certainement dans les prochaines années.

Dans le même temps, les organisations sont plus complexes, plus changeantes et l'adaptation à ce nouvel environnement pour les personnes handicapées peut devenir dans certains cas délicate. Il s'agit désormais pour les entreprises d'accompagner la personne handicapée en adaptant son poste et aussi en veillant à l'accessibilité de l'organisation.

Pour cela, de nouvelles opportunités doivent être saisies à plein comme celles offertes par le développement du télétravail, et plus largement des possibilités élargies de temps et de lieux de travail au sein des entreprises.

OPTIMISER LES COUTS ET RECHERCHER L'EFFICACITÉ DES APPROCHES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Pour répondre au double défi d'une limitation probable des moyens fléchés sur l'accompagnement dans l'emploi des personnes handicapées et d'un élargissement du champ d'action de ces politiques à des dimensions plus organisationnelles, c'est très certainement une révision et une évolution en

profondeur de ces politiques qui doivent être engagées au plus tôt.

Premier axe envisagé, la réduction des coûts de l'adaptation des postes en mutualisant au sein de l'entreprise, du groupe, voire au delà des achats permettant une meilleure maîtrise des coûts.

Deuxième axe proposé, améliorer les différents processus liés à l'accompagnement en particulier ceux impliquant de nombreux acteurs de l'entreprise (médecin du travail, manager, mission handicap, RH,...).

Troisième axe, s'appuyer sur des solutions novatrices comme le « job coaching » déployé de longue date dans plusieurs pays européens (accompagnement de l'individu et de l'entreprise par un coach) ou sur des systèmes de parrainage propre à l'entreprise.

L'accompagnement des personnes handicapées au sein de l'entreprise. (Enquête Juillet 2014)

Pour la majorité des entreprises interrogées, les initiatives d'accompagnement et de compensation consistent en des mesures individuelles : équipements, logiciels, aménagement du temps de travail, transport et logistique. La réflexion et certaines expérimentations concernant le télétravail, dans certains cas à 100%, s'étend progressivement.

L'objectif de ces politiques est d'apporter les moyens techniques, matériels et humains pour assurer la meilleure intégration des travailleurs handicapés. Les obligations liées à la sécurité au travail orientent fortement les mesures d'accompagnement.

Les partenaires de l'accompagnement sont les référents handicap, la médecine du travail et les missions handicap.

La question du financement de la compensation est posée par la plupart des entreprises interrogées.

L'ACCOMPAGNEMENT DANS L'EMPLOI EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

LES ACTIONS PRIORITAIRES

DÉVELOPPER LA DIMENSION HUMAINE ET PERSONNALISÉE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Dans la logique des parrains d'intégration, favoriser la mise en place et l'intervention d'accompagnateurs et/ou de tuteurs notamment aux moments clefs de la vie du salarié handicapé (comme par exemple lors du retour d'une longue maladie).

AMÉLIORER LES PROCESSUS DE L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ MULTI-ACTEURS

Favoriser la systématisation d'échanges et de partages sur les dossiers d'accompagnement (et de maintien) avec la création de comités réguliers réunissant RH, managers, médecins, assistantes sociales, etc. examinant les cas particuliers.

OPTIMISER LE RAPPORT COÛTS/SERVICES RENDUS

Adopter une approche permettant une optimisation des coûts liés à l'accompagnement notamment :

- par la création de plateformes avec le développement d'achats groupés, de démarches de mutualisation sur des aspects spécifiques (accessibilité de logiciels par exemple),
- par des incitations à des approches globales tenant compte des coûts et des bénéfices comme par exemple favoriser le télétravail et diminuer le poste lié au transport.

Actions (SUITE)

Agir en amont de l'entrée en poste dans l'entreprise

- Favoriser la multiplicité des expériences en entreprises pour les personnes handicapées et pour cela lever les freins administratifs (comme par exemple ceux concernant les stages sans lien école) et développer l'apprentissage.

Développer les compétences en matière d'accompagnement

- Développer les approches de l'emploi accompagné type « *system job coach* » externe avec le principe du double client : entreprise et personne handicapée.
- Développer une formation pour les collaborateurs accompagnateurs issus de l'entreprise.
- Veiller à préserver et à développer l'expertise liée à l'accompagnement (et au maintien) des personnes handicapées, même en cas d'intégration des missions handicap dans des directions plus larges (diversité ou autres).

Élargir les politiques d'accompagnement aux dimensions organisationnelles

- Mettre en place de façon systématique des politiques d'aménagement des postes et d'adaptation de l'organisation du travail individualisée (matériel, organisation, contenu).
- S'appuyer sur des ergonomes y compris dans la dimension organisationnelle de l'accompagnement.
- Proposer de façon quasi systématique différentes formes organisationnelles communes à tous dans le cadre de l'accompagnement (télétravail, mi-temps thérapeutique, etc.).
- Intégrer des dimensions de la qualité de vie au travail dans les approches de l'accompagnement : aide à la personne, conciergerie, aide aux aidants, etc.

Soutenir les démarches de mutualisation des PME

- PME - Soutenir par le partage des moyens, les plus petites entreprises, notamment les clients et les prestataires dans le cas des entreprises de grande taille.

LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

PASSER DE POLITIQUES DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI SOUVENT DÉFENSIVES A DES APPROCHES DYNAMIQUES ET ANTICIPATIVES

Demain, le défi du maintien dans l'emploi d'un nombre grandissant de salariés, et en particulier de ceux en situation de handicap devra être relevé par la mise en œuvre de politiques de flexisécurité favorisant des parcours professionnels aussi dynamiques que possible pour tous.

Les difficultés de maintien dans l'emploi d'un nombre croissant de salariés dans les années à venir constituent un enjeu qui dépasse largement la question de l'emploi de personnes handicapées.

Trois tendances fortes font que la question du maintien dans l'emploi sera très vraisemblablement une priorité pour la plupart des entreprises dans les années à venir :

- le vieillissement des structures par âge avec le recul effectif du départ à la retraite ;
- une plus grande présence et prise en compte des maladies psychiques dans l'environnement professionnel ;
- et enfin le vieillissement des salariés handicapés recrutés en nombre plus important depuis un peu plus d'une décennie.

BIEN ETRE, SANTÉ AU TRAVAIL ET PARCOURS VARIÉS POUR UN MAINTIEN PRO-ACTIF EN EMPLOI

Pour répondre à ces difficultés croissantes de maintien dans l'emploi d'un nombre toujours plus important de salariés, une approche globale doit être privilégiée en matière de bien-être et de santé au travail. Ainsi, il s'agira d'intégrer plus systématiquement dans les

accords Qualité de vie et santé au travail, les questions liées au vieillissement des salariés et en particulier des personnes handicapées.

A côté de ces mesures, il s'agit aussi de développer des politiques actives permettant aux personnes handicapées de connaître des parcours professionnels variés, qui faciliteront plus tard, si nécessaire, les actions de maintien en emploi. Pour cela, trois axes sont privilégiés :

- un accès à la formation plus systématique.
- des propositions régulières de mobilité en veillant à sécuriser les changements (préparation, accompagnement, droit au retour,...).
- des actions de sensibilisation des managers, des personnes handicapées pour favoriser le franchissement du « plafond de verre », et des carrières ascendantes.

Les politiques de maintien dans l'emploi dans les entreprises (Enquête Juillet 2014)

Le maintien dans l'emploi est devenu, ces dernières années, la priorité affichée de la majorité des accords d'entreprise même si cela ne se traduit pas forcément en terme de réallocation des moyens.

Les axes des politiques de maintien dans l'emploi sont principalement la redéfinition des missions du collaborateur, la reconversion et/ou les mesures de mobilité.

La question du handicap psychique est particulièrement délicate à traiter pour le maintien dans l'emploi.

Il apparaît de plus en plus que les moyens déployés pour réussir une politique de maintien dans l'emploi concernent l'ensemble des salariés et qu'ils sont porteurs d'innovations, pour le bénéfice de tous.

LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

LES ACTIONS PRIORITAIRES

IDENTIFIER AU PLUS TÔT LES PERSONNES EN DIFFICULTÉ

La réussite des politiques de maintien dans l'emploi passe par l'anticipation et la réactivité. Des dispositifs réguliers mobilisant l'ensemble des acteurs concernés de détection des personnes en difficulté doivent être mis en place, coordonnés par le responsable Qualité de vie au travail (dispositifs d'alerte, partage d'information, ...) et impliquant l'ensemble des acteurs (les syndicats par exemple) dans les processus de remontées précoces des informations.

ANCRER LA POLITIQUE DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DANS LE CHAMP DE LA QUALITÉ DE VIE ET DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Intégrer de façon plus systématique au sein des missions/directions « Qualité de vie et santé au travail » les questions liées au maintien des salariés, et en particulier des salariés handicapés.

Dans cette logique, favoriser la mise en place, dans le champ de la qualité de vie et santé au travail, d'accords globaux intégrant ces dimensions du vieillissement et des problématiques de maintien des personnels en particulier ceux en situation de handicap.

DÉPLOYER DES DÉMARCHES D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ PAR DES BINÔMES RH /EXPERTS VIEILLISSEMENT - HANDICAP

Actions (SUITE)

Sensibiliser et capitaliser sur les bonnes pratiques

- Développer la sensibilisation sur le maintien dans l'emploi des salariés en particulier vieillissants et handicapés.
- Capitaliser les bonnes pratiques au sein de l'entreprise en matière de maintien et de parcours professionnels des personnes handicapées.

Des politiques de préventions anticipatrices

- Favoriser les approches de flexisécurité en faveur des personnes handicapées articulant formation, mobilité, et droit au retour.
- Développer le rôle médico-social du médecin du travail en tant qu'interlocuteur sur le vieillissement des personnes handicapées dans l'emploi.

Privilégier l'employabilité future y compris à l'extérieur de l'entreprise

- Développer des modalités d'accompagnement hors de l'entreprise, en cas de difficultés de maintien et/ou selon la volonté du salarié, vers d'autres types d'activités (démarche entrant dans le champ de la RSE).

Mieux évaluer le bénéfice du maintien dans l'emploi

- Développer l'évaluation des coûts cachés de l'absence de politique de maintien dans l'emploi avec notamment une intégration au baromètre social de ces dimensions (effet sur la mobilisation, la confiance, etc.).
- Faire évoluer les méthodes d'analyse de l'impact sur la performance de l'intégration d'une personne handicapée au sein des collectifs en adoptant des approches tenant compte de l'atteinte d'objectifs collectifs, de la fixation d'objectifs en matière de RSE, etc.

LES POLITIQUES DE FORMATION DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

DES POLITIQUES DE FORMATION, LEVIER CENTRAL DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS HANDICAPÉS POUR LEUR EMPLOYABILITÉ

Demain, l'emploi des personnes handicapées au sein des entreprises sera plus largement conditionné par l'efficacité des politiques de formation déployées pour permettre la montée et l'adaptation des compétences nécessaires, les reconversions...

L'adaptation des compétences détenues par les personnes handicapées passera demain plus souvent par la mise en œuvre d'action de formations - à des moments clefs comme la reconversion - et tout au long du parcours pour permettre une adéquation du profil de la personne aux besoins de l'entreprise, dans un contexte de plus grande plasticité des organisations.

Cette exigence de formation pour des salariés handicapés, moins souvent diplômés, plus souvent âgés, pourra s'appuyer sur des approches et des dispositifs adaptés :

- au sein des entreprises : avec le développement d'approches par les compétences ; l'émergence de nouvelles logiques de certification ; le recours à des modèles de partage de savoir, plus individualisés et plus accessibles avec le numérique.
- au sein des branches : avec la création de parcours en inter-entreprises (ex : BTS Assurances) ou de dispositifs adaptés comme les écoles de la seconde chance.

LA NÉCESSITÉ DE DEVELOPPER DES DISPOSITIFS INNOVANTS, PAR DES DÉMARCHES DE PARTENARIAT ET DE MUTUALISATION

Les formations en cours de parcours ou lors de reconversion des personnes handicapées sont difficiles à mettre en œuvre à l'échelle d'une seule entreprise. Il s'agit en effet souvent :

- de rendre accessible les lieux et les contenus de ces formations pour des publics dans la plupart des cas restreints,

- de déployer des approches moins scolaires et plus orientées sur les compétences,
- de proposer des formations qui améliorent l'employabilité des personnes par l'orientation vers emplois avec des perspectives d'avenir.

Pour atteindre cet ensemble d'objectifs, il apparaît indispensable de développer des partenariats très en amont avec les acteurs de la formation professionnelle des personnes handicapées et de mettre en place des démarches de formation mutualisée entre plusieurs entreprises d'une même branche par exemple.

Les politiques de formation des personnes handicapées dans les entreprises (Enquête Juillet 2014)

Dans la plupart des grandes entreprises, les personnes handicapées suivent les mêmes programmes de formation que les autres publics avec toutefois des aménagements d'accessibilité (Pack Office sous Jaws, coaching, etc.).

L'essentiel de la formation spécifique au handicap s'adresse principalement aux managers et de façon moins courante aux recruteurs, aux acheteurs ou encore parfois aux organisations syndicales.

Face à une population handicapée peu qualifiée, la formation paraît être aujourd'hui un levier encore insuffisamment utilisé pour la montée en compétences des salariés concernés.

De nouveaux types de formations émergent, notamment à destination de l'entourage des personnes handicapées comme « l'aide aux aidants » par exemple.

LES POLITIQUES DE FORMATION DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

LES ACTIONS PRIORITAIRES

AMÉLIORER L'ADÉQUATION MÉTIERS-FORMATIONS EN DÉVELOPPANT EN AMONT DES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS DE LA FORMATION DANS LE CADRE DE LA RECONVERSION

La reconversion des personnes devenues handicapées ou vieillissantes repose souvent sur une orientation vers autre métier. Dans certains cas, les métiers proposés, assez bien adaptés au public de personnes handicapées en reconversion, ne possèdent pas toujours le potentiel d'emplois suffisants (comme par exemple les métiers d'accueil, agents administratifs, gestionnaires administratifs, dont les débouchés se tarissent ces dernières années). Pour mieux orienter les formations en fonction des besoins actuels et futurs des entreprises, les relations entre l'AFPA, les CRP (Centre de rééducation professionnelle) et les entreprises, les branches doivent être développées de façon volontariste et pérenne de parts et d'autres.

ÉLARGIR LES POSSIBILITÉS DE FORMATIONS ADAPTÉES OFFERTES AUX PERSONNES HANDICAPÉES PAR DES DÉMARCHES DE MUTUALISATION

Mutualiser les formations répondant à des besoins communs entre entreprises par l'intermédiaire des branches et l'action des OPCA (téléconseillers par exemple).

Actions (SUITE)

Insérer pour former

- Développer les politiques de stages pour les personnes handicapées de façon significative dans les entreprises, comme préalable et étape de construction de projet professionnel en lien avec la formation (cette action nécessite de lever certains verrous comme par exemple l'obligation de scolarisation des jeunes dans une école).

Faciliter les reconversions en s'appuyant mieux sur la valorisation des compétences et l'expérience des personnes

- Favoriser le développement d'approches facilitant la reconversion des personnes s'appuyant sur la valorisation et la validation des compétences transverses des individus, communes à différents métiers.

Mieux intégrer les problématiques d'emplois spécifiques des PME

- Inciter les observatoires et les OPCA des branches à orienter leurs actions vers les problématiques particulières des PME.

Élargir les bénéficiaires des formations professionnalisantes

- Pour les formations pilotées par les entreprises (par exemple : offrir des places au sein des formations développées par les entreprises à des personnes issues du secteur adapté et protégé).

LES POLITIQUES EN MATIÈRE D'ACHAT, INTERIM, RELATIONS EA/ESAT DEMAIN

SOUTENIR LES POLITIQUES D'ACHAT VOLONTARISTES AU BÉNÉFICE DES ESAT ET
ENTREPRISES ADAPTÉES & FAVORISER L'INTÉGRATION DES PERSONNES TRAVAILLANT EN
ESAT ET EA AU SEIN DES ENTREPRISES

Demain, les ESAT et EA seront des partenaires des entreprises non seulement dans le domaine des achats, mais aussi dans celui du « sourcing » des personnes handicapées ou encore dans l'accompagnement vers l'emploi.

Dans un contexte de développement des achats des entreprises, les ESAT et EA éprouvent parfois de par leur petite taille, leur couverture géographique essentiellement locale et enfin leur positionnement souvent marqué dans des secteurs traditionnels (agriculture, conditionnement, etc.) des difficultés à répondre aux attentes des entreprises en quantité et qualité de production.

Des efforts importants sont réalisés pour mutualiser leur offre et répondre aux demandes de leurs fournisseurs. Ces efforts pourraient être soutenus notamment par les entreprises les plus grandes par des actions de bénévolat de compétences par exemple.

Le potentiel de croissance des achats doit être systématiquement exploité non seulement pour atteindre les objectifs fixés par les accords, mais aussi car c'est une voie privilégiée pour permettre l'emploi et le travail des personnes handicapées qui en sont le plus éloignées (notamment les déficients intellectuels et les personnes souffrant d'handicap psychique). Ainsi les entreprises pourraient privilégier, par des clauses spécifiques, des fournisseurs présentant un taux élevé d'emploi de personnes handicapées.

**FAVORISER LE PASSAGE DES PERSONNELS
DES ESAT ET EA VERS L'ENTREPRISE**

Au-delà de cette relation client-fournisseurs entre entreprises et ESAT/EA, de nouvelles formes de relations devront émerger dans les années à venir. Les ESAT et les EA seront plus souvent des « sas » vers l'entreprise, permettant à certains de « souffler » et à d'autres de se préparer à venir ou revenir dans le monde du travail banalisé.

Du fait de leur expérience - notamment avec les personnes handicapées souvent éloignées de l'emploi - les ESAT et EA pourront aussi accompagner ces diverses étapes de passages vers l'entreprise et permettre plus aisément l'accès à l'emploi pour ces publics.

Politique en direction du secteur adapté et protégé et politiques d'achat (Enquête Juillet 2014)

L'intérim, la mise à disposition, le recours au secteur adapté et protégé et plus généralement les politiques d'achat ne constituent pas à ce jour des axes prioritaires de la politique des entreprises interrogées en faveur des personnes handicapées.

Les principaux freins résident dans la différence de culture, le manque de connaissance réciproque, les difficultés rencontrées dans la mise en place de certaines pratiques (lourdeur des processus, appels d'offre).

Le recours au secteur adapté et protégé souffre aussi du manque de formation, de sensibilisation des services achat des entreprises et de leurs objectifs essentiellement quantitatifs.

Pour la majorité des acteurs interrogés, le développement du recours au secteur adapté et protégé passe par une plus grande sensibilisation des acheteurs et des appels d'offre intégrant des critères de RSE orientés vers le handicap.

LES POLITIQUES EN MATIÈRE D'ACHAT, INTERIM, RELATIONS EA/ESAT DEMAIN

LES ACTIONS PRIORITAIRES

FAVORISER DES RELATIONS PARTENARIALES DANS LA DURÉE ESAT-EA ET LES ENTREPRISES

Les évolutions nécessaires des relations entre ESAT/EA et les entreprises (avec une meilleure adéquation offre-demande, l'élargissement des champs d'action des achats à l'intégration des personnes d'ESAT ou EA,...) nécessitent la mise en place de partenariats durables permettant de développer des filières achats, de favoriser des parcours croisés, de déployer des bourses d'emploi, etc.

AGIR AU DELÀ DES OBLIGATIONS LÉGALES POUR FAVORISER L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES CHEZ LES FOURNISSEURS

Pour favoriser l'emploi des personnes handicapées, dans le cadre de démarche de RSE notamment, insérer dans les appels d'offres des clauses en faveur du travail des personnes handicapées au sein des ESAT et EA en faveur par exemple de la cotraitance entre le fournisseur et ces structures.

DÉVELOPPER L'INSERTION DES PERSONNELS DES ESAT ET EA AU SEIN DES ENTREPRISES SOUS TOUTES LES FORMES

Développer, en levant les freins juridiques, les différentes formes de recours temporaires possibles aux personnels des ESAT et EA pour favoriser leur montée en compétences (intérim, alternance, détachement, etc.) et aller vers des emplois pérennes.

Actions (SUITE) Relations ESAT/EA

Créer des filières d'intégration des personnels issus des ESAT et EA

- Identifier des postes d'accueil accessibles aux personnes issues des ESAT et EA (passerelles) par entreprise ou par branche avec éventuellement un nombre de compétences à maîtriser plus limité en anticipant des parcours d'évolutions permettant l'acquisition des compétences nécessaires.
- Favoriser l'émergence de filières d'intégrations des personnes issues des ESAT et EA articulant la formation et le parcours d'insertion au niveau des branches sur des métiers spécifiques.

Développer les mécénats de compétences en faveur de l'emploi des personnes handicapées les plus éloignées de l'emploi

- Développer le mécénat de compétences pour contribuer à la professionnalisation du secteur adapté et protégé.
- Développer le mécénat de compétences en particulier dans les grandes entreprises pour soutenir les PME (fournisseurs) dans leur politique en faveur des personnes handicapées.

Favoriser la relation directe ESAT-EA avec les achats

- Systématiser la relation directe entre les ESAT-EA et les achats, avec en appui les experts de la mission handicap quand nécessaire et la spécialisation de certains acheteurs.
- Dans certains cas, examiner la possibilité de mettre en place des EA sur financement privé

PILOTAGE ET ANIMATION DE LA POLITIQUE HANDICAP DEMAIN

VERS UNE POLITIQUE EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES PILOTÉE PAR LA DIRECTION QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET LA DIRECTION DIVERSITÉ – S’APPUYANT SUR DES EXPERTS

Demain, les actions en faveur des personnes handicapées feront parties de politiques plus larges, en premier lieu la politique QVT et la politique de diversité et aussi la politique de la DSI, des achats, des moyens généraux, du marketing, etc.

De plus en plus de missions handicap sont intégrées dès aujourd’hui à la direction de la diversité au sein de la Direction des ressources humaines. Par ailleurs, les approches autour des problématiques de qualité de vie au travail se développent et intègrent progressivement et plus systématiquement les problématiques spécifiques des personnes en situation d’handicap dans leurs champs d’intervention.

L’opportunité - de cette intégration de la politique en faveur des personnes handicapées dans des approches plus larges - est la prise en compte des personnes handicapées dans le cadre d’action « tout venant » de l’entreprise au même titre que les personnes issues de la diversité ou les salariés seniors par exemple. C’est donc la possibilité d’offrir une palette de solutions élargie en matière d’organisation du travail, de formation, etc.

Dans la même logique, la plus grande préoccupation des entreprises en matière de santé et qualité de vie au travail, rend plus commune les actions nécessaires à l’adaptation du contexte professionnel qu’elles soient liées au vieillissement ou au handicap.

DES PÔLES HANDICAP AVEC UNE DOUBLE MISSION D’EXPERTISE ET D’ANIMATION

Le risque - de cette banalisation de la prise en compte du handicap - est la dilution des

missions handicap dans de plus grands ensembles avec une perte possible de l’expertise nécessaire à la prise en compte du handicap.

L’autre risque lié à cette intégration de la question du handicap dans les grands processus de l’entreprise - RH, achat, moyens généraux et plus largement management - est l’isolement que pourrait ressentir les personnes confrontées à ces questions.

Pour limiter ces risques, la politique de sensibilisation sur le handicap devra être poursuivie et approfondie auprès des jeunes managers notamment (en intégrant par exemple systématiquement cette dimension dans le parcours des hauts potentiels).

C’est aussi le rôle d’animation des missions ou pôles handicaps intégrés dans des ensembles plus grands qui devra être maintenu et renforcé.

Pilotage et animation de la politique handicap (Enquête Juillet 2014)

Dans la plupart des grandes entreprises, la politique du handicap dépend de la DRH et est de plus en plus souvent explicitement intégrée à la stratégie RSE et plus particulièrement à celle de la diversité.

Les missions handicap sont quasiment toujours la cheville ouvrière des différents dispositifs et déploient les politiques de façon transverse. Elles s’appuient sur des relais pour plus de proximité avec les personnes concernées (référents RH, managers référents, médecine du travail, CHSCT, etc.). Les actions et le suivi des accords sont généralement assurés par des comités de pilotage intégrant les missions handicap.

Le caractère transverse de l’action des missions handicap est, selon les acteurs, un facteur essentiel de succès.

PILOTAGE ET ANIMATION DE LA POLITIQUE HANDICAP DEMAIN

LES ACTIONS PRIORITAIRES

CAPITALISER LES BONNES PRATIQUES EN INTERNE À L'ENTREPRISE

Développer la communication sur les exemples de réussite et les bonnes pratiques doit permettre de pérenniser les savoir-faire et responsabiliser les acteurs. En évitant toute stigmatisation, ces témoignages peuvent inclure les regards croisés des personnes handicapées, des managers et des collègues.

INNOVER DANS LES OUTILS DE PILOTAGE POUR MIEUX INTÉGRER LES DIMENSIONS LIÉES AU HANDICAP

Mettre en place des tableaux de bord de la performance sociale comportant des données relatives au taux d'emploi des personnes handicapées (comme au taux d'emploi féminin,...) au niveau des Business Unit et/ou des départements. Ces informations seront partagées et rendues visibles.

SYSTÉMATISER LA FORMATION SUR LES QUESTIONS LIÉES AU HANDICAP DANS LES DIFFÉRENTS CHAMPS D'ACTION

Inclure dans l'ensemble des dispositifs de formation l'analyse et les préconisations liées aux enjeux et problématiques en relation avec les salariés handicapés, en interne et en externe avec les branches professionnelles. Procéder à cette action dans les modules de management. Proposer des formations sur ces questions aux représentants du personnel.

Animer et inciter

- Attribuer à la mission handicap un rôle d'animation sans pilotage direct (dans une démarche de co-construction), celui-ci revenant aux différentes directions concernées (RH, achat, DSI, moyens généraux).
- Tenir compte dans l'évaluation des salariés en lien avec la rémunération variable (bonus et l'intéressement) des objectifs liés à la problématique du handicap pour les managers et les collaborateurs. Elargir cette initiative aux différents objectifs de la diversité.

Des actions de sensibilisation et de formation des RRH en continu

- Appliquer de façon effective le principe de subsidiarité avec les responsables RH (premier niveau de la fonction) par la mise en place, en continue, d'actions de sensibilisation et de formation, comme pour les questions de diversité et de discrimination.

Des experts accessibilité dans les directions concernées

- Spécialiser des personnels au sein de moyens généraux, des achats, de la DSI sur l'accessibilité...

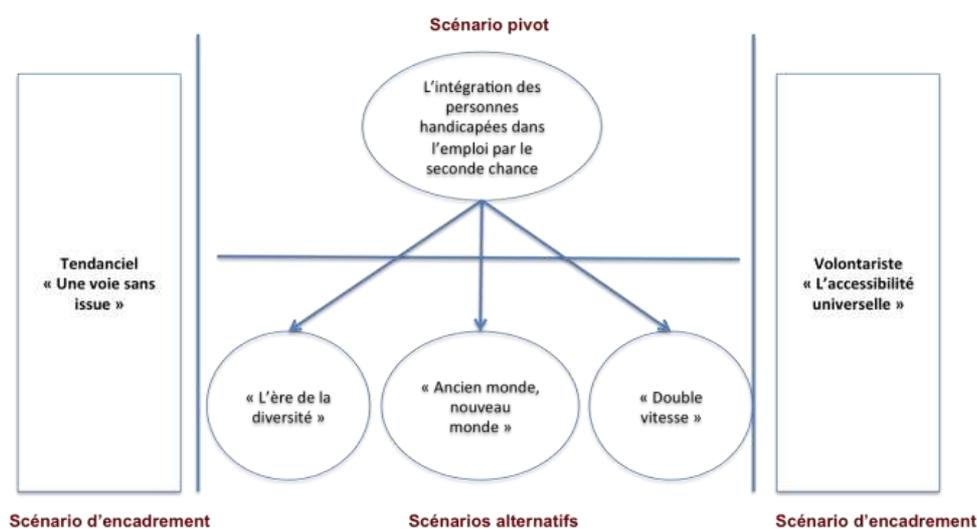
Favoriser le développement de la « handi-économie »

- Développer au sein des cellules innovation/marketing/commerciale des solutions tournées vers le marché des personnes handicapées dans une logique de création de valeur (ex : pour les mutuelles santé réseau auditif, etc.) en créant notamment des groupes de travail de salariés handicapés, des tests, des trophées innovation handicap...

ANNEXE : UN AVENIR OUVERT : LES SCÉNARIOS « ENTREPRISES, TRAVAIL ET HANDICAP » D'ICI A 2025

Des scénarios contrastés ont été construits à la fois par le groupe de travail, le comité stratégique et le conseil des parties prenantes, c'est-à-dire des représentants de grands groupes, de grandes associations, de PME, de collectivités locales... permettant d'envisager, la variété des évolutions possibles de l'environnement global (contexte économique, social, politique,...) et ses conséquences sur les entreprises, le travail et les personnes handicapées.

Ces visions de l'avenir sont mises à la disposition des partenaires de l'étude et des parties prenantes pour nourrir leur propre réflexion au sein de leurs organisations.



Construire des visions du futur contrastées

LE SCÉNARIO « PIVOT »: L'INTÉGRATION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS L'EMPLOI PAR LA « SECONDE CHANCE »

EN QUELQUES MOTS : Dans un contexte marqué par les difficultés économiques et les fortes contraintes budgétaires, l'Etat ne parvient pas à réformer en profondeur le modèle social français dans son ensemble. Mais, face aux faiblesses durables du marché du travail, les différents échelons de gouvernance - nationaux, régionaux et locaux - réorientent une part importante des moyens de la formation professionnelle vers l'adaptation aux besoins des entreprises, tout au long de la vie professionnelle, des compétences des salariés et des demandeurs d'emplois. Cette politique active de la seconde chance se traduit par la concentration des moyens de la politique de l'emploi sur les publics qui en sont les plus éloignés : les jeunes à faible niveau de qualification, les seniors, les chômeurs de longue durée, les personnes handicapées durablement sans emploi, etc.. De fait, une partie des fonds en faveur de l'emploi des personnes handicapées sont réintégrés dans les budgets dédiés aux politiques d'insertion des publics fragiles. Celles-ci comportent désormais des démarches d'accompagnement plus individualisées et plus efficaces. Les entreprises pour leur part, offrent davantage d'emplois directs et indirects aux personnes handicapées (via les ESAT et les EA). Ces dernières sont plus nombreuses et mieux formées. Les évolutions des organisations et de l'environnement technologique offrent des possibilités nouvelles d'intégration avec, en particulier, la montée des formes variées de travail (télétravail, temps partiels, détachements, etc.). Au total, le taux d'activité des personnes handicapées progresse de façon sensible pour s'établir à 55 % (+ 10 points), mais le taux de chômage reste cependant élevé.

EXTRAITS DU SCÉNARIO PIVOT : LA SECONDE CHANCE

LES PERSONNES HANDICAPÉES

De nouvelles catégories sont reconnues comme personnes handicapées : les « dys »¹, les handicaps sociaux et certains handicaps cognitifs. Les personnes handicapées évoluent désormais dans une société beaucoup plus ouverte et sensible à leurs préoccupations. Cependant, après une décennie d'efforts, l'intégration dans la vie de la Cité peine à progresser, notamment avec le coup d'arrêt du déploiement des politiques d'accessibilité. Les possibilités offertes par les progrès du numérique se poursuivent, mais, encore trop souvent, les outils au sein des entreprises ne sont pas conçus selon des critères d'accessibilité universelle

LES COMPÉTENCES

C'est par la formation professionnelle, initiale et continue, que la montée en compétence des personnes handicapées est rendue possible. Pilotée par les Régions, elle a été profondément renouvelée et se concentre désormais sur les publics les plus fragiles, éloignés de l'emploi. Les personnes handicapées profitent pleinement de cette réorientation. Malgré les difficultés pour les personnes handicapées à accéder aux formations supérieures, la formation professionnelle, initiale et continue constitue une réelle seconde chance pour intégrer le marché du travail.

LE MONDE DU TRAVAIL

Les évolutions des valeurs liées au travail vers une plus grande conciliation entre vie privée et professionnelle, ainsi que la montée en compétence des personnes handicapées via la formation professionnelle offrent des perspectives positives pour leur intégration dans le marché du travail malgré des difficultés persistantes. Les entreprises, les plus grandes comme les plus petites, évoluent rapidement : elles sont marquées par la recherche permanente de la performance et par la variété toujours plus importantes des formes de travail (télétravail, temps partiel, intérim, sous-traitance, mode projet, etc.). Elles offrent des perspectives contrastées aux personnes handicapées. Celles-ci voient leur intégration limitée par les exigences d'adaptation et de qualification toujours plus élevées, tout en trouvant de nouveaux espaces d'insertion dans des modes d'organisation plus divers. La fonction RH est soumise à des injonctions paradoxales, entre les exigences de RSE, les attentes des nouvelles générations, les objectifs de santé et de bien-être au travail ainsi que les impératifs de coûts et d'efficacité imposés par les entreprises en recherche de compétitivité.

LES ACTEURS PUBLICS

Le modèle social et les politiques de l'emploi se concentrent sur les personnes en difficulté, ainsi que sur les publics fragiles et éloignés de l'emploi. Une partie des moyens et des budgets dédiés jusque là aux personnes handicapées est désormais intégrée dans ces dispositifs. L'action des acteurs publics s'oriente vers une individualisation accrue des réponses, rendue possible par la régionalisation de leur pilotage. Le secteur médico-social et le secteur adapté et protégé suivent cette même logique et voient leur public évoluer sur une base plus large. Le secteur adapté et protégé souffre. Le public handicapé n'est plus traité de façon spécifique, mais bénéficie de mesures de soutien plus globales.

Deux images encadrent le scénario pivot:

Le scénario tendanciel : « Une voie sans issue »

Le nombre de personnes reconnues handicapées poursuit une hausse continue dans un contexte budgétaire contraint. Les importantes difficultés du marché du travail touchent particulièrement les personnes handicapées. Les entreprises fournissent un effort conséquent mais franchissent difficilement le seuil de 3 ou 4% de personnes handicapées au sein de leur effectif. Les dispositifs de prise en charge des personnes handicapées souffrent d'inerties importantes

Le scénario volontariste : Un travail pour tous dans une société réellement accessible

En 2025, la France s'est mise en conformité avec les accords internationaux signés sous l'impulsion des évolutions de la société en faveur d'une intégration des personnes handicapées au niveau national et européen. Une nouvelle ère s'ouvre pour les personnes handicapées, où la plupart des plafonds de verre ont disparu. S'il subsiste encore des difficultés d'intégration de la déficience cognitive, des réponses sont trouvées pour améliorer les situations de pauvreté et de précarité des personnes handicapées et pour réduire les inégalités. Les personnes handicapées bénéficient des droits communs à tous les niveaux : éducation, emploi, accessibilité, citoyenneté.

¹ A préciser

TROIS SCÉNARIOS ALTERNATIFS : L'ÈRE DE LA DIVERSITÉ ; ANCIEN MONDE ET NOUVEAU MONDE ; DOUBLE VITESSE*2

Trois scénarios intégrant les principales alternatives possibles au regard du scénario pivot ont été construits par l'ensemble des personnes mobilisées dans cette étude. Deux d'entre eux sont considérés comme assez probables, selon les participants à la démarche : « l'ère de la diversité », qui témoigne de certaines dynamiques et évolutions possibles, notamment du point de vue des entreprises ; le scénario « double vitesse », qui est pour le conseil des parties prenantes de l'étude le plus probable. Le troisième « ancien monde et nouveau monde » révèle des tendances émergentes et des ruptures possibles du côté de nos modèles économiques et de nos organisations.

Scénario alternatif : L'ère de la diversité, levier d'efficacité au bénéfice de l'intégration des personnes handicapées

En 2025, la société a évolué vers une plus grande prise en compte de la diversité. Cette évolution est le fruit d'une prise de conscience conjointe des entreprises, des pouvoirs publics et de la société civile de la nécessité de mieux adapter les politiques en fonction des publics concernés pour en améliorer leur efficacité.

Dans le même temps, les personnes handicapées développent un important mouvement d'autoreprésentation pour faire valoir leurs attentes. Les politiques publiques (emploi, éducation, formation, etc.) s'attachent à mieux assurer l'accès au marché du travail des différents publics en particulier ceux souffrant de discrimination.

² Présentation des résumés des scénarios. Disponibles en version complète sur le site internet (voir plus haut)

Les personnes handicapées bénéficient assez nettement de cette évolution qui favorise un niveau de formation plus élevé avec un renouvellement profond de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle plus orientés vers l'accompagnement individuel.

Les entreprises, convaincues de l'impact favorable de la prise en compte de la diversité sur leur performance mettent en place des politiques différenciées selon les différentes minorités auxquelles elles s'adressent. Les personnes handicapées sont de fait mieux intégrées dans ces dispositifs de pilotage par la diversité.

La situation est plus favorable aux personnes handicapées en matière d'emploi. Toutefois, celles-ci sont désormais considérées comme un élément de la diversité parmi d'autres. Le choix des acteurs et notamment des entreprises tend à se « spécialiser » sur un ou plusieurs types de diversité et les personnes handicapées peuvent souffrir de cette nouvelle forme de « concurrence ».

Scénario alternatif : Ancien monde – nouveau monde : innovations et activités, de nouveaux territoires pour l'intégration des personnes handicapées

En 2025, l'Etat n'est pas parvenu à se réformer, les grandes politiques sociales ont insuffisamment évolué et nombre d'entreprises sont tournées vers la compétitivité principalement par la recherche de réduction des coûts.

Un pan de la société se développe rapidement, s'appuyant sur les attentes des citoyens pour plus d'initiatives et d'autonomie, sur les progrès accomplis en matière d'accompagnement des parcours de compétences tout au long de la vie et sur les dynamiques des technologies du numérique. Cette autre société est fondée à la fois sur l'innovation, l'agilité, l'importance accordée à la compétence collective. Elle réinvente les modèles économiques et sociaux, elles brouillent les frontières entre marchand et non marchand, entre travail, emploi et activité.

Deux types d'organisations se côtoient. Les « entreprises traditionnelles » s'adaptent par des politiques de réduction des coûts principalement.

Les exigences en termes de performance sont élevées, l'approche individuelle est privilégiée, la flexibilité est la règle et les capacités d'adaptation sont essentielles. Elles accueillent entre 3 et 4% de personnes handicapées au sein de leur effectif.

Un autre type d'entreprises émergent, tournées vers l'innovation et le renouvellement des modèles. Elles sont basées sur l'échange et la coopération, elles sont plus agiles et dépassent parfois les frontières entre activités marchandes et non marchandes.

Les personnes handicapées sont plus nombreuses et nettement mieux formées grâce à un système éducatif réformé, un enseignement supérieur accessible et une formation professionnelle renouvelée. Elles ont également engagé un important travail d'autoreprésentation et revendiquent de nouvelles formes d'intégration dans la société, par l'emploi pour certains et par l'activité désormais reconnue pour d'autres.

Les personnes handicapées sont désormais mieux armées pour intégrer des organisations très diverses et pour surmonter les limites d'un modèle social et d'une politique de l'emploi qui n'ont pas su engager de réformes d'ensemble.

Scénario alternatif : Une intégration à double vitesse pour les personnes handicapées, de l'emploi pour les uns, des activités pour les autres

Les entreprises évoluent dans un contexte de concurrence toujours plus exacerbée. La performance individuelle, les capacités d'adaptation et l'autonomie des personnes sont des prérequis dans des organisations changeantes.

L'intégration des personnes les plus éloignées de l'emploi est de plus en plus rarement réalisée.

Les entreprises se tournent quasi exclusivement vers des publics qualifiés. Pour répondre à leurs objectifs de RSE généralement intégrés dans les notations financières, elles recherchent activement des personnes handicapées possédant ces caractéristiques. Celles-ci restent rares car le nombre de jeunes handicapés diplômés de l'université est toujours très limité.

De leur côté, les pouvoirs publics distinguent les personnes handicapées les plus proches de l'emploi, naturellement intégrées aux dispositifs en faveur des personnes dites fragiles et qui ne bénéficient généralement plus de reconnaissance en tant que travailleurs handicapés, de celles les plus éloignées de l'emploi qui sont orientées vers des dispositifs d'aides sociales leur assurant des revenus minimum sans exiger d'activité économique.

Cette politique se traduit par un recul du nombre de personnes reconnues handicapées. Les budgets en retrait sont concentrés sur la population qui ne peut pas accéder à l'emploi. Cette population de personnes handicapées sans aucun espoir d'intégrer l'économie dite productive, mais toutefois mieux formée et plus intégrée depuis la loi de 2005, développe des activités variées qui lui permettent d'occuper une place dans la cité ne passant plus par le travail. Les personnes reconnues handicapées bénéficiant de revenus modestes recherchent une intégration également dans la sphère non économique.

Ainsi, la prise en charge des personnes handicapées en 2025 est à double vitesse. Certaines populations handicapées, proches de l'emploi rejoignent le droit commun et accèdent au marché du travail, les autres cherchent leur intégration dans d'autres voies.