

# **Travail Handicap** ENTREPRISES 2025

---

## PRINCIPAUX RÉSULTATS

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.

## UNE DÉMARCHE INÉDITE, ORIGINALE ET AMBITIEUSE

Première étude prospective de cette ampleur réalisée en France sur cette thématique, elle propose **une vision partagée des évolutions possibles à l'horizon 2020-2025, fondée sur des scénarios réalistes**. L'objectif étant de se doter des moyens d'anticiper, de se préparer à ces éventuels changements et d'offrir aux acteurs concernés des clés pour mieux agir. L'autre originalité forte de cette démarche réside dans la co-élaboration de cette étude, sur un mode participatif, par un grand nombre d'acteurs qui donne lieu à des échanges et productions intermédiaires favorisant la construction de la réflexion.

Cette étude a été initiée par le groupe Société Générale en partenariat avec l'ADAPT et avec le soutien de : Aéroports de Paris / Agefiph / BPCE / Malakoff Médéric / Orange / SAGE / SNCF / Suez Environnement.

### TROIS OBJECTIFS PRIORITAIRES

#### ❶ Anticiper et se préparer aux changements à venir

Repérer les changements attendus, les tendances lourdes, mieux cerner les évolutions auxquels les acteurs doivent se préparer suffisamment tôt, pour en limiter les effets négatifs et, surtout, bénéficier de leurs effets potentiellement favorables et les amplifier par leurs actions.

#### ❷ Donner des clés aux acteurs et leur rendre des marges de manœuvre

Donner aux acteurs des moyens innovants d'agir pour atteindre leurs objectifs et anticiper l'avenir en conduisant une réflexion collective pro active. Objectif : dessiner des pistes de réponses, faire émerger de nouvelles voies et les clés qui permettront de répondre aux défis présents et à venir.

#### ❸ Proposer des pistes d'action et les mettre en œuvre

Passer de l'anticipation à l'action dépend d'abord de l'implication des acteurs du changement et de la manière dont ils posent leurs regards et mènent leurs réflexions sur le futur. C'est pourquoi, de façon originale, sur ce thème « Travail, Handicap & Entreprises », les entreprises et organismes directement impliqués sont au cœur de cette étude.

### UNE RÉFLEXION COLLECTIVE PARTAGÉE

Dix organisations sont partenaires de cette étude : elles contribuent chacune tant à son financement qu'à sa production, par la participation de leurs représentants au sein des différentes instances du dispositif d'élaboration de cette réflexion prospective partagée. Outre son Comité stratégique, l'étude a mobilisé un Conseil des Parties Prenantes réunissant des acteurs très divers (associations, syndicats, organismes publics, etc.) présidé par le Professeur Philippe DURANCE, titulaire de la Chaire 'Prospective et développement durable' au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Enfin, des acteurs et experts *ad hoc* ont été sollicités tout au long de la démarche. Plus d'une quarantaine de personnes issues des entreprises partenaires ont contribué régulièrement aux groupes de réflexion ainsi qu'une dizaine de PME associées aux différents temps de travail. Au total, cette réflexion prospective a été co-construite par plus d'une centaine de participants, pour la majorité issue du monde de l'entreprise.

### LE PILOTAGE ET L'ANIMATION DE L'ÉTUDE

Avec l'appui de Philippe DURANCE, conseiller scientifique, cette étude prospective est pilotée par une équipe animée par Régine MONTI-TESSIER (GERPA - Groupe ressources prospective, Société de conseil, Directrice associée, Professeur associé au CNAM), avec François BELLAMI (Les Jardins de la Cité, agence de communication, Directeur) et Jean-Marc MAILLET-CONTOZ (Handirect, média, Directeur). Bachir Kerroumi, spécialiste des questions de l'emploi des personnes handicapées a conduit une étude comparative de l'emploi dans trois pays, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Italie.

## LES PRINCIPALES ÉTAPES

Initiée en 2013, l'étude a engagé ses premiers travaux début 2014 en trois étapes : la constitution de la base d'information prospective a été réalisée à l'été 2014, la construction de scénarios qui décrivent des tendances contrastées à horizon 2020/2025 a été livrée en décembre 2014 et la troisième étape, les 'enjeux et orientations pour l'action' s'est achevée fin janvier 2015

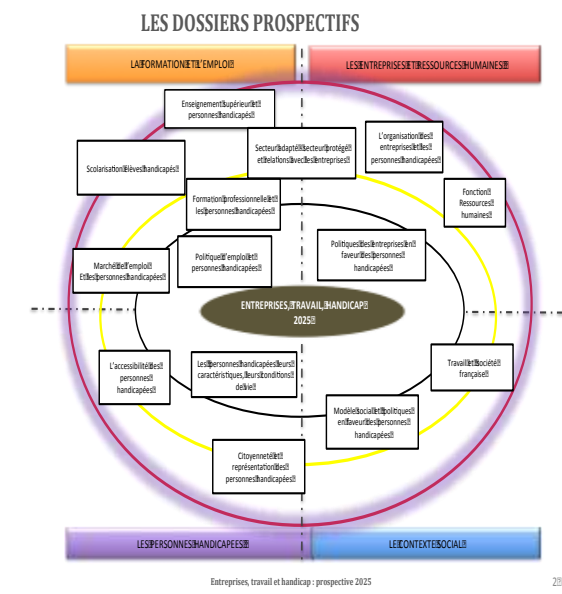
## CARTE D'IDENTITÉ DE L'ÉTUDE ENTREPRISES, TRAVAIL ET HANDICAP : PROSPECTIVE 2025

Des mois d'investigation et de réflexion
⇒ La mobilisation active et effective de plus d'une centaine de participants : responsables de mission handicap, dirigeants et cadres d'associations, chefs d'établissement, experts, cadres de collectivités locales, responsables des achats, médecins du travail, managers, responsables de Cap Emploi parmi lesquels des personnes en situation de handicap.
⇒ 1500 heures de groupes pluri acteurs de travail (grands groupes, PME ; associations, représentants puissance publique) soit une vingtaine de réunions d'une journée.
⇒ 1 pré-étude pour faire un état des lieux sur la matière disponible.
⇒ 1 collecte de données à travers des entretiens, la prise en compte des documentations, bonnes pratiques, recommandations et statistiques existantes.
⇒ 1 banque de données d'information rétro-prospective.
⇒ 1 enquête qualitative effectuée auprès d'une quinzaine d'entreprises sur leur politique du handicap
⇒ 1 benchmark original sur les politiques des entreprises de 3 pays : l'Angleterre, l'Italie et les Etats-Unis par Bachir Kerroumi.
Des résultats et des actions
✓ Des enseignements essentiels pour l'action collective et les politiques d'entreprises.
✓ 13 Défis et propositions de changements concrets dans le paysage de l'emploi, du travail et du handicap.
✓ 4 grands scénarios alternatifs sur les évolutions futures des entreprises, du travail et des personnes en situation de handicap.
✓ 14 dossiers d'information prospective sur des thématiques majeures pour l'avenir telles que l'emploi des personnes handicapées, le maintien dans l'emploi, le travail protégé, l'enseignement supérieur et les jeunes en situation de handicap, la formation et l'accessibilité,...
✓ 8 fiches actions destinées aux entreprises sur leur politique en matière d'accord, de recrutement, de maintien dans l'emploi, de formation, d'accompagnement,...
✓ Un colloque organisé au Conservatoire national des arts et métiers à l'automne 2015.

## UNE BASE D'INFORMATION PROSPECTIVE AU SERVICE DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Cette étude a donné lieu à la constitution de la première base d'information rétro-prospective partagée par les différents acteurs dont l'objectif est de permettre, au-delà de son utilisation au profit de cette réflexion, d'améliorer l'information, la connaissance et la compréhension de notre sujet « Entreprises, travail et handicap ». Cette base d'information est mise à disposition de tous les acteurs concernés sous un format libre d'accès.

Elle est constituée d'une douzaine de dossiers prospectifs, d'une quinzaine de pages chacun, qui retracent les évolutions passées, présentes et les hypothèses sur l'avenir des principaux facteurs qui vont jouer un rôle sur « Entreprises, travail, handicap 2025 ». Ces dossiers sont le fruit d'un important travail documentaire, de recueil d'avis d'experts au travers d'entretiens et de travaux collectifs du groupe de travail.

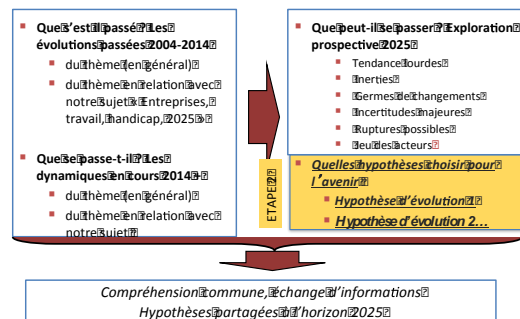


Cette base d'information prospective constituée pour la première fois sur ce sujet est à la fois très ambitieuse, car elle traite de l'ensemble des facteurs clés qui vont conditionner l'avenir de l'emploi et du travail des personnes handicapées, et très modestes, « il n'y a pas des statistiques du futur, il n'y a que des avis d'experts, des représentations et des projets d'acteurs.. »

La base d'information prospective est mise à disposition de l'ensemble des parties prenantes sur un site internet qui sera public à partir de l'automne 2015 sur :

<http://www.travail-handicap2025.fr>

### Les dossiers prospectifs de la base d'information prospective



## **Étude comparative internationale – éléments de synthèse– Bachir Kerroumi (Extraits)**

L'inclusion professionnelle des personnes handicapées varie selon les pays. Dans les plus avancés, le contexte économique reste le facteur essentiel des évolutions positives. On observe cependant que les influences culturelles jouent parfois un rôle déterminant. Ainsi, la Finlande, qui présente un PIB inférieur aux PIB de chacun des pays du G8, a une situation d'inclusion professionnelle des personnes handicapées globalement très supérieure à la leur.

Dans le même ordre d'idée, les approches managériales des pays anglo-saxons, comme les États-Unis et la Grande-Bretagne, ont pour fondement une approche pragmatique des compétences des collaborateurs ou := collaborateurs handicapés. Si le statut des individus s'apprécie en termes d'avantage social, ce critère reste secondaire lorsqu'il s'agit d'apprécier l'employabilité d'un salarié ou de travailleurs indépendants. (...)

Dans les pays développés, deux philosophies opposées fondent les politiques d'emploi des personnes handicapées. La première, coercitive, impose un quota de salariés handicapés aux entreprises ; la seconde, libérale, repose sur la responsabilité des chefs d'entreprises et, en application du droit, sur le principe de non-discrimination. (...)

En Italie, la politique d'inclusion mise en œuvre par le Gouvernement s'appuie sur la réglementation découlant de la législation qui a institué les quotas. Le Royaume-Uni, en revanche, préfère inciter à la promotion des personnes handicapées pour que les entreprises s'ouvrent à la diversité.

Ces constats influent peu sur le résultat des statistiques globales. Cependant, l'analyse des évolutions au cœur des entreprises fait ressortir des aspects qualitatifs qui se distinguent nettement : le système coercitif fige les salariés handicapés, en général, à des postes d'exécution et leur offre peu de mobilité et de promotion. Le système libéral, lui, ouvre des perspectives de carrières et d'ascension professionnelle, en s'appuyant sur l'évaluation des compétences individuelles, la formation continue et la mobilité. (..)

Aux États-Unis comme le souligne un rapport récent du sénat, dans les États les plus avancés, les entreprises ont développé quatre domaines complémentaires : la productivité, la communication, le marketing, l'innovation. (...) ... La communication implique que l'entreprise pratiquant l'inclusion professionnelle des personnes handicapées le fasse savoir en interne et en externe, ce qui aura pour effet d'accroître la cohésion sociale entre salariés. Le marketing considère la valeur économique qu'apporte la population des personnes handicapées comme consommateurs. Enfin, l'innovation consiste pour l'entreprise à s'appuyer sur la connaissance et le savoir-faire que la personne a tirés de son handicap afin qu'elle contribue à la conception de produits spécialisés ou grand public, ce qui sera pour elle source de motivation et transformera cette connaissance en expertise.

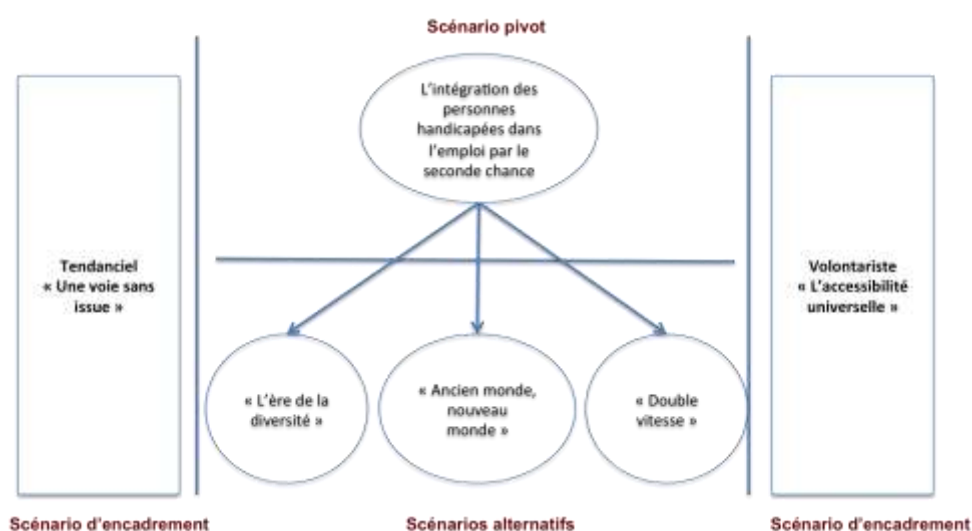
Le Royaume-Uni est un des rares pays d'Europe à avoir évolué positivement, en s'appuyant davantage sur les progrès des comportements sociaux que sur la contrainte législative. Sans politique coercitive, le Royaume-Uni présente un taux d'emploi de personnes handicapées de 46 %, soit trois millions et demi de salariés handicapés et de travailleurs indépendants handicapés. Ce taux est l'un des plus élevés des pays développés. Depuis 30 ans environ, le Royaume-Uni a ouvert ses écoles et ses universités aux jeunes handicapés, politique évidente aux yeux de tous, car s'inscrivant dans les normes sociales et parce qu'une pratique inverse aurait outragé les parents d'enfants handicapés, les responsables politiques et les chefs d'entreprises britanniques.

(...) Pour finir, l'ambiguïté entre « maladie » et « handicap » est apparue comme une question-clé : cette confusion, soigneusement entretenue en France, permet de mettre en avant une approche médicale et n'accepte toujours pas l'évaluation de son fonctionnement. L'éclairage sur les pays qui ont choisi le modèle social montre, depuis l'avènement des disability studies, sa pertinence et son efficacité en termes d'inclusion des personnes handicapées, alors que le modèle médical continu à taire un bilan en grande partie négatif.

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

Dans un second temps, ont été construits des scénarios contrastés à la fois par le groupe de travail, le comité stratégique et le conseil des parties prenantes (voir composition de ces instances en page 2 du présent document), c'est à dire des représentants de grands groupes, de grandes associations, de PME, de collectivités locales... permettant d'envisager, sans langue de bois ni censure, 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 »<sup>1</sup>, 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 importante 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

<sup>1</sup> A préciser

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.

### **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.

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

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.

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.

## 13 DÉFIS PARTAGÉS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL DES PERSONNES HANDICAPÉES

Au regard de l'ensemble des analyses prospective produites au cours de cette étude 13 défis sont considérés comme des leviers essentiels pour développer demain l'emploi et le travail des personnes handicapées. Ces défis impliquent pour la plupart d'entre eux la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés : entreprises grands groupes et PME, puissances publiques, grandes associations, partenaires sociaux, secteur adapté et protégé...

Parmi ces treize défis identifiés, quatre d'entre eux ont été considérés par les partenaires de l'étude comme prioritaires : la formation professionnelle, les PME, l'enseignement supérieur et les ESAT et EA. Ils sont présentés ci-après. Les neuf autres défis identifiés sont exposés dans un deuxième temps.

### 1<sup>ER</sup> DÉFI : LE DÉFI DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DOIT ÊTRE RELEVÉ EN PRIORITÉ POUR REUSSIR L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES

La montée en compétences des personnes handicapées est indispensable pour améliorer leur potentiel d'insertion sur le marché du travail. Les efforts qui seront engagés dans l'enseignement supérieur sont importants mais ils ne seront pas suffisants notamment en raison du retard pris. D'autres leviers devront être activés. La formation professionnelle initiale et continue doit être l'un des principaux leviers de l'adaptation des compétences des personnes handicapées aux besoins du marché du travail dans les années à

venir. C'est très clairement l'un des principaux résultats de cette réflexion prospective collective

L'évolution en profondeur de la formation professionnelle est en effet dans la quasi-totalité des scénarios élaborés un point de passage obligé pour parvenir à une dynamique positive en terme d'emploi et de travail des personnes handicapées. Cette évolution s'inscrit le plus souvent dans des dispositifs progressivement banalisés dont certains destinés aux publics fragiles.

La plus grande vigilance dans la mise en œuvre des réformes en cours en matière de formation professionnelle devra être portée à la fois par l'Etat, les régions, les entreprises, les grandes associations représentant les personnes handicapées, les syndicats ... pour veiller à ce que la question des personnes handicapées soit traitée de façon prioritaire dans la mise en œuvre de ces réformes.

C'est très probablement dans ce domaine de la formation professionnelle que seront obtenus les résultats les plus immédiats et les plus efficaces en matière d'emploi des personnes handicapées.

La nécessité de cet essor majeur de la formation professionnelle s'effectuera principalement à deux échelles qui apparaissent déterminantes au travers de cette étude :

– les **régions** qui disposeront dans les mois, les années à venir de l'ensemble des leviers de la formation professionnelle et qui représentent

probablement une échelle d'action adaptée pour répondre aux besoins des personnes handicapées en matière de formation et d'accompagnement vers l'emploi.

–les **branches** qui progressivement se préoccupent de la question de l'emploi et de la formation des personnes handicapées dans le cadre de leurs actions : observatoire, développement de cycle de formation, ... Cette échelle d'action paraît particulièrement adaptée permettant notamment de favoriser l'adéquation emploi – formation.

La puissance publique pourrait inciter l'ensemble des branches à traiter de la question des personnes handicapées dans leurs observatoires prospectifs et à proposer les plans d'action correspondants.

## 2<sup>ÈME</sup> DÉFI: LES PME, UNE CIBLE PRIORITAIRE POUR L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES À MIEUX CONNAÎTRE ET A SOUTENIR

Les études qualitatives ou quantitatives sur l'emploi des personnes handicapées au sein des PME sont rares et le plus souvent parcellaires. Pour autant le taux d'emploi au sein des PME relevant de l'obligation d'emploi est comparable à ceux des grandes entreprises (pour les plus petites ne relevant pas de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, il est inférieur de seulement un point). Par ailleurs, une bonne part des mesures de la politique de l'emploi en faveur des personnes handicapées est naturellement tournée vers ces entreprises (Cap emploi, actions financées par l'Agefiph ...). On sait aussi que c'est au sein de ces entreprises que l'essentiel des emplois créés se trouveront.

En conséquence, les PME doivent être une cible prioritaire pour favoriser l'emploi des personnes handicapées.

On l'a compris en préalable, il s'agit de conduire des études même sommaires permettant de mieux connaître les attentes, les besoins et les difficultés en matière d'emploi des personnes handicapées de ces petites structures. Cette étape est nécessaire pour déployer des politiques proactives d'accompagnement facilitant l'insertion et les parcours des personnes handicapées au sein de ces structures.

Il s'agit aussi de favoriser par un certain nombre d'actions la mise en œuvre d'expérimentations comme cela a été fait sur d'autres problématiques en matière de GPEC ou de gestion des âges.

L'Etat et les autres partenaires des organismes consulaires devront inciter à inclure dans leur programme d'action en direction des PME (formations, conseils, ...) la question du développement de l'emploi des personnes handicapées.

## 3<sup>ÈME</sup> DÉFI : L'AUGMENTATION DE LA PART DES JEUNES HANDICAPÉS À L'UNIVERSITÉ ET DANS LES LYCÉES D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL EST LA PROCHAINE FRONTIÈRE À FRANCHIR POUR L'ÉDUCATION NATIONALE

L'**université** apparaît clairement comme un des domaines actions prioritaire autour duquel l'ensemble des acteurs se retrouve avec la nécessité de la mise en place de politiques volontaristes ambitieuses et probablement en partie coercitive.

Il faut aussi rappeler le préalable à l'augmentation du nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur : l'augmentation du nombre de lycéens au **lycée général** qui est aujourd'hui très faible (quelques milliers).

De la même façon que les entreprises doivent respecter une obligation d'emploi des personnes handicapées, il apparaît souhaitable que progressivement les universités respectent un taux (à définir) de personnes handicapées parmi leurs étudiants et disposent de budgets significatifs pour accompagner ces étudiants dans les différentes dimensions de leur vie à l'université.

La progression forte du nombre de jeunes handicapés au sein du lycée général devra ainsi constituer une priorité dans les années à venir.

Au delà de l'augmentation du nombre d'étudiants, leur insertion professionnelle réussie dépendra aussi de deux facteurs essentiels : l'orientation vers des filières

professionnalisâtes et l'insertion précoce dans des dispositifs favorisant la connaissance de leur futur milieu professionnel : stages, alternances, parrainages...

#### 4ÈME DÉFI : LES ESAT ET LES EA, AU CŒUR DES CHANGEMENTS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

Les ESAT et les EA apparaissent tout au long

de ces travaux prospectifs comme des éléments essentiels aux évolutions favorables du travail des personnes handicapées. Ces structures accueillent les publics les plus éloignés de l'emploi et, proposent des dispositifs innovants, mais encore rares comme les ESAT hors les murs. Demain, selon les hypothèses envisagées dans les différents scénarios de l'étude, elles favoriseront pour certains les passerelles vers le milieu ordinaire, elles accompagneront d'autres tout au long de leur parcours, etc.

Dans le même temps, ces structures font face à de nombreux défis : l'arrivée d'un public nouveau de personnes souffrant d'un handicap psychique, l'évolution du nombre de places offertes qui risque

d'être limité dans les années à venir du fait des contraintes budgétaires après les augmentations significatives de la décennie, l'éparpillement de ces structures et notamment la quasi absence de mutualisation qui limitent leur capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement économique, le vieillissement des usagers et des personnels employés, le très faible taux de sortie qui se situe aux alentours de 1 %, l'éviction croissante des déficients intellectuels en raison de leur productivité réputée plus faible, la limitation des places sans relation avec les besoins, ...

L'Etat et les grandes associations gestionnaires devront dans les prochaines années engager d'importants efforts de conduite du changement au sein de ces structures et dans leur gouvernance pour favoriser l'innovation, l'ouverture vers l'extérieur, l'évolution de leurs champs d'actions, de leurs activités ...

## ***DÉFIS POUR DEMAIN –SUITE (RESUMÉ\*)***

**L'élargissement de la reconnaissance du handicap va probablement se poursuivre et impose une révolution en profondeur des politiques en faveur des personnes handicapées pour les acteurs publics et privés**

L'augmentation probable du nombre de personnes handicapées dans la prochaine décennie imposera de façon quasi certaine de revoir l'ensemble des logiques d'action en faveur des personnes handicapées. La revue de ces dispositifs de la part des pouvoirs publics, devront répondre, comme pour d'autres publics fragiles, à la sortie d'une logique d'assistance couteuse au plan financier et humain pour aller vers une logique d'accompagnement au cas par cas, vers la formation, l'emploi, l'activité...

**L'autoreprésentation des personnes handicapées est une tendance lourde qu'il convient d'intégrer dans l'élaboration des futures politiques**

Cette évolution vers l'autoreprésentation pourrait être favorisée par les pouvoirs publics en revoyant par exemple les principes de la représentation des personnes dans les différentes instances de pilotage et de gestion de la politique en faveur des personnes handicapées à l'image de ce qui a été fait pour les syndicats

**La tendance forte à l'intégration des personnes handicapées dans les dispositifs d'insertion en faveur des publics fragiles doit être maîtrisée et accompagnée**

Des moyens et des politiques adaptées devront être déployés pour limiter les risques d'inadaptation des dispositifs communs bénéficiant demain et de plus en plus aux personnes handicapées. Cela passe par la mise en place en appui de cellule/service d'expertise et par des démarches d'accompagnement des individus et des organisations concernées.

**La nécessité du déploiement de grande ampleur de dispositifs d'accompagnement de la personne handicapée et des organisations**

Le développement de l'emploi accompagné pour produire des effets significatifs sur la progression de l'emploi des personnes handicapées devra être massif et rapide après les phases d'expérimentation déjà entamées. Pour obtenir cet effet d'échelle, en contexte budgétaire contraint, il s'agira très probablement de réorienter des budgets, des structures et des personnels vers ces nouveaux dispositifs aux plus près de la réalité des personnes handicapées et des organisations.

**L'accessibilité un défi toujours prioritaire**

L'accessibilité numérique des outils des entreprises devra demain être prise en compte dès la conception de ces outils avec l'insertion dans les programmes de formation initiale et continue des développeurs des connaissances utiles pour parvenir à cette accessibilité numérique

**La déficience intellectuelle et les maladies psychiques, nouvelles frontières à dépasser pour la prochaine décennie ?**

Entamé notamment par l'Agefiph par des projets d'expérimentations, un plan spécifique de grande ampleur en faveur de l'emploi et de l'activité (à caractère professionnel) pour les personnes handicapées psychiques et déficientes intellectuelles devra être engagé dans les prochaines années : emplois accompagnés, incitation des entreprises, accès à la formation professionnelle, passerelle pour ceux qui le peuvent vers le milieu ordinaire, ...

**Plusieurs voies possibles : emploi, travail, activité,...**

La nouveauté demain pourrait être d'accompagner les personnes handicapées tout au long de leur parcours de vie dans la cité, même lorsqu'elles ne sont pas en situation d'emploi ou de recherche d'emploi. Elles pourront bénéficier des dispositifs d'insertion, de formation, d'accompagnement dans tous les cas de figure y compris lors de développement d'activités non marchandes...

**Le taux d'emploi obligatoire, des évolutions nécessaires à anticiper collectivement**

Un chantier réunissant l'ensemble des parties prenantes concernées apparaît comme nécessaire autour de ce sujet des principes de calculs de taux d'emploi pour en dessiner des perspectives d'évolution les plus favorables à l'emploi des personnes handicapées en cette période de chômage élevé

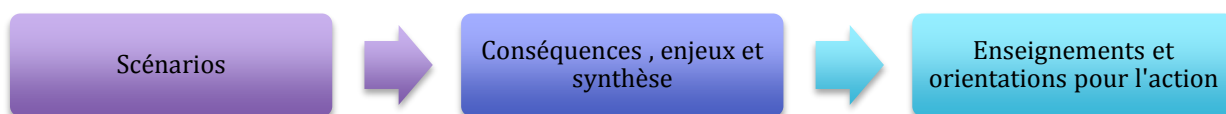
**La faiblesse des informations statistiques véritable frein aux déploiements de politiques efficaces pour l'ensemble des acteurs**

Il est essentiel que l'Etat dégage des moyens spécifiques pour permettre le suivi longitudinal de ces populations, de leurs caractéristiques, de leur situation en matière d'emploi, d'activité, de formation. Il s'agit de mieux orienter les politiques et les actions des différents acteurs et parties prenantes sur les différentes échelles (région, département, locale,...)

\* liste complète détaillée dans le document « les enjeux partagés pour demain » sur le site L ?????

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

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 consisté à repérer les orientations pour l'action qui répondent aux principales menaces et opportunités et enjeux identifiés à partir des cinq scénarios repérés dans les principaux champs d'intervention des entreprises en matière de politique en faveur des personnes handicapées : recrutement, accord, accompagnement, maintien, formation, achats et relations EA/ESAT, pilotage et animation.



### LE RECRUTEMENT DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN

**RÉPONDRE 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 attendus 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 à des critères attendus (diplômes, âge,..).

Enfin, autre menace à prendre en compte concernant le recrutement des personnes handicapées dans les entreprises : le risque de voir

les recruteurs face aux différentes obligations relatives à différents publics (jeunes sans qualification, personnes issues de la diversité, parité, etc.) devoir arbitrer et prioriser « au fil de l'eau ».

#### INNOVER POUR ELARGIR LE SOURCING DES PERSONNES HANDICAPÉES

Face à ces menaces de sourcing insuffisant dans le long terme, 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 cette étape clé.

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 au diplôme lors des cessions 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

**DES ACTIONS PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT****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

*Prioritaire selon le Comité stratégique) liste complète détaillée dans le document « les politiques de demain » sur le site*

---

**LES ACCORDS RELATIFS A L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES DEMAIN  
ÉLARGIR LE CHAMP DES ACCORDS EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES À 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 (par exemple avec le nombre de personnes en charge de ces questions requises par exemple).

**PÉRENNISER LES BUDGETS EN FAVEUR DE  
L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES 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 ne plus dépendre

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 ACTIONS PRIORITAIRES EN MATIÈRE D'ACCORD

##### **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'accord 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 systématiquement sur la notation financière des entreprises.

*Prioritaire selon le Comité stratégique) liste complète détaillée dans le document « Les politiques de demain » sur le site*

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

### VERS UNE RÉINGENIERIE 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 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 COÛTS 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 doit être engagée 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.

LES ACTIONS PRIORITAIRES EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT
<p><b>DÉVELOPPER LA DIMENSION HUMAINE ET PERSONNALISÉE DE L'ACCOMPAGNEMENT</b></p> <p>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).</p> <p><b>AMÉLIORER LES PROCESSUS DE L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ MULTI-ACTEURS</b></p> <p>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.</p> <p><b>OPTIMISER LE RAPPORT COÛTS/SERVICES RENDUS</b></p> <p>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 liés au transport.</p> <p><i>Prioritaire selon le Comité stratégique - liste complète détaillée dans le document « les politiques de demain » sur le site</i></p>

## 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 ÊTRE, 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 :

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

#### LES ACTIONS PRIORITAIRES EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT

##### 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.

##### ANCER 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

*Prioritaire selon le Comité stratégique - liste complète détaillée dans le document « les politiques de demain » sur le site*

## 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 DÉVELOPPER 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 ACTIONS PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE FORMATION  
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 de l'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 part 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).

*Prioritaire selon le Comité stratégique - liste complète détaillée dans le document « les politiques de demain » sur le site*

**LES POLITIQUES EN MATIÈRE D'ACHAT, INTERIM, RELATIONS EA/ESAT DEMAIN  
SOUTENIR LES POLITIQUES D'ACHAT VOLONTARISTES AU BÉNÉFICE DES ESAT ET ENTREPRISES  
ADAPATÉES & 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 et 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.

#### LES ACTIONS PRIORITAIRES EN MATIÈRE D'ACHAT, RELATIONS ESAT/EA

##### **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.

*Prioritaire selon le Comité stratégique - liste complète détaillée dans le document « les politiques de demain » sur le site*

## 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.

#### LES ACTIONS PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE PILOTAGE ET D'ANIMATION

##### **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.

*Prioritaire selon le Comité stratégique - liste complète détaillée dans le document « les politiques de demain » sur le site*

## COMPOSITION DU COMITÉ STRATÉGIQUE ET DU CONSEIL DES PARTIES PRENANTES

### Comité stratégique

Participants	Entreprise / organisme
Alain FOURNIER	L'ADAPT
Valérie PAPARELLE	L'ADAPT
Ariane GOUBERT	ADP
Catherine TIGIER	ADP
Annick MONTFORT	AGEFIPH
Maureen DALIDO	BPCE
Philippe Durance	CNAM
Stéphanie LE DORNER	Malakoff Mederic
Véronique NANCHINO	Orange
Hortense DESVILLES	SAGE
Michèle DELAPORTE	SNCF
Sandrine DHELLEMES	Société Générale
Christelle TAVARES	Société Générale
Laurence MALCORPI	SUEZ ENVIRONNEMENT

### Conseil des parties prenantes

Participants	Entreprise / organisme
Claire MERLIN	L'ADAPT
Nache CATALIN	AGAPSY
Véronique BUSTREEL	APF
Philippe CHOIGNARD	CGPME
Rui BETTENCOURT	Conseil Régional Ile de France
Charlotte BOINNEAU	Conseil Régional Ile de France
Isabelle MERIAN	FAGERH
Sophie CLUZEL	FNASEPH
Béatrice AMSELLEM	GESAT
Thierry BRUN	Messidor
Chantal ERAULT	Ministère des affaires sociales et de la santé DGCS
Fatou KASSÉ-SARR	Réseau Gesat
Aude BOURDEN	UNAPEI
Sébastien CITERNE	UNEA (Fédération des entreprises adaptées)
Coralie MARTI	UNEA (Fédération des entreprises adaptées)