



HAL
open science

Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans le secteur des grandes surfaces de bricolage

Christophe Everaere

► **To cite this version:**

Christophe Everaere. Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans le secteur des grandes surfaces de bricolage. *Revue Française de Gestion*, 2010, 36 (202), pp.20. halshs-00660800

HAL Id: halshs-00660800

<https://shs.hal.science/halshs-00660800>

Submitted on 17 Jan 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans le secteur des grandes surfaces de bricolage ¹

Christophe EVERAERE

Professeur des Universités

IAE - Université Jean Moulin Lyon 3

6 cours Albert Thomas

69355 Lyon Cedex 08

Tel. (33) 04 78 78 76 33

Fax. (33) 04 78 78 74 22

e-mail : chistophe.everaere@univ-lyon3.fr

Article paru dans la Revue Française de Gestion, vol. 36, n° 202, mars 2010

Résumé :

La loi du 11 février 2005 a accentué la pression pour inciter les entreprises (de plus de 20 salariés) à embaucher et maintenir dans l'emploi les personnes handicapées (quota de 6 % des effectifs). Comment une entreprise de grande distribution dans le secteur du bricolage s'acquitte de cette obligation ? Cet article apporte des réponses à cette question en intégrant le paramètre des conditions de travail (particulières dans ce secteur), les pratiques de management, en questionnant aussi la motivation particulière à travailler des personnes handicapées. Des conditions et des préconisations sont émises pour favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées.

Mots-clés : handicap, conditions de travail, management, représentations

¹ Etude menée en 2007-08, cofinancée par le Fonds Social Européen, commanditée par la CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire) et le CCRA (Collège Coopératif Rhône-Alpes), qui s'inscrit dans le cadre d'un programme RESPECT (Réseaux de l'Economie Sociale et Solidaire Pour l'Egalité des Chances et de la conciliation des Temps ; site Internet : <http://www.respect2.org/respect2.htm>). L'objectif de cette recherche est de nourrir la réflexion et les volontés d'agir des dirigeants de l'Economie Sociale et Solidaire pour favoriser l'intégration des personnes handicapées dans leur entreprise ; public considéré comme typique dans la problématique d'accueil de la différence. L'auteur remercie pour leurs commentaires et critiques plusieurs participants à cette recherche (qui a concerné également une mutuelle d'assurance) : Michel Ronzy, Denis Colongo, Alain Charvet, Arielle Hyver, Patrice Gonzalès, Sylvain Brun, Pascal Dreyer. L'auteur remercie également les responsables de l'entreprise étudiée pour la qualité de leur accueil et l'intérêt des échanges.

Introduction

Dans le contexte de la loi de février 2005 qui renforce l'obligation pour toute entreprise dont l'effectif dépasse 20 personnes d'embaucher un quota minimum de 6 % de personnes handicapées ¹, une étude exploratoire a été menée dans une entreprise de la grande distribution dans le secteur spécifique du bricolage.

L'objectif de cette étude est de comprendre comment une entreprise classique relevant du milieu dit "ordinaire" (par opposition au secteur protégé de type ESAT : Etablissement ou Services d'Aide par le Travail, les ex-CAT : Centre d'Aide par le Travail), s'acquitte de son devoir de maintien dans l'emploi et d'intégration des personnes handicapées, dans un contexte de conditions de travail réputées difficiles.

Méthodologie :

La méthodologie a consisté à étudier le cas de deux magasins d'une entreprise relevant des grandes surfaces de bricolage. Nous avons procédé par entretiens semi-directifs en croisant les points de vue de différents acteurs concernés par le sujet : un responsable des ressources humaines au niveau régional, un référent handicap à l'échelle de la même région, les directeurs des deux magasins, la responsable des ressources humaines de l'un des magasins, et trois personnes handicapées. La trame et la durée des entretiens variaient selon les interlocuteurs d'une demi-heure à une heure et demie.

L'objectif était à la fois de collecter des données factuelles (combien de personnes handicapées dans les magasins, affectées à quel poste, quels profils et quels comportements au travail ?) ; et d'instruire différentes problématiques (pourquoi et comment intégrer et maintenir dans l'emploi des personnes handicapées, quelles difficultés ou opportunités rencontrées, quels retours d'expérience, quels conseils donner à d'autres entreprises confrontées au même enjeu ?).

Cette analyse qualitative est complétée par des données statistiques permettant de contextualiser la problématique des personnes handicapées dans le secteur des services en général, et celui de la grande distribution en particulier.

¹ Pour une explication synthétique du contenu de la loi, les différences entre la loi de 1987 et celle de 2005, et les modalités assez complexes d'application notamment pour calculer les "unités bénéficiaires" et les "assiettes d'assujettissement", voir notamment Amira (2008).

L'article repère tout d'abord les liens entre les emplois occupés par des personnes handicapées et les conditions de travail spécifiques aux grandes surfaces de bricolage (secteur des services, relations avec la clientèle, dimension conseil importante). A l'issue de cette première phase descriptive qui permet de constater les situations d'emploi des personnes handicapées, nous instruisons la question du handicap sous l'angle des enjeux et des conditions nécessaires pour intégrer et maintenir dans l'emploi des personnes handicapées.

Plusieurs contradictions apparaissent entre des pratiques courantes en entreprise (le développement de la standardisation notamment au niveau des outils de travail, la promotion du changement permanent, un management "neutre") avec la population des personnes handicapées qui nécessite au contraire une adaptation singulière des outils à des handicaps par définition spécifiques, qui a besoin de repères relativement stables, et qui sollicite le management d'une façon particulière. D'autres points émergent également qui font ressortir l'importance de nommer un(e) responsable en charge de l'insertion des personnes handicapées, l'importance aussi de disposer de méthodes adaptées à ces personnes. La question du reclassement automatique des individus concernés par des accidents du travail dans des postes administratifs est abordée, ainsi que la question en suspens de l'opportunité ou des risques à intégrer la question du handicap dans les fiches de postes.

Le commerce de détail : un métier physique...

Le cœur du métier de la grande distribution est de mettre à disposition de la clientèle une gamme aussi large que possible de produits ¹ dans des rayons bien présentés, bien rangés, remplis, et accessibles avec des indications claires. La devise interne à l'entreprise des 3 P : "plein – propre – prix" résume cet objectif. Un conseiller de vente ², par exemple, quel que soit son rayon, doit s'en occuper en appliquant cette devise qui nécessite des déplacements permanents, une manipulation constante de produits et exige donc des efforts physiques non négligeables. "Dans le commerce et les services, 76 % des employés de commerce disent rester longtemps debout, 57 % porter des charges lourdes et 46 % rester longtemps dans des

¹ Dans l'entreprise en question, on trouve plus de 50 000 références en magasin et 20 000 autres articles disponibles sur commande dans les différents domaines du bricolage, matériaux, menuiserie, décoration, outillage, revêtements, carrelage, sanitaire, plomberie, quincaillerie, peinture, luminaire, électricité et jardin.

² **Conseiller de vente : il accueille, écoute, conseille et sert les clients** pour répondre à leurs besoins. Il joue également un rôle dans l'élaboration des gammes, par ses remontées d'informations, et participe à la mise en valeur de son rayon. (résumé de la fiche de fonction, énoncé sur le site Internet de l'entreprise)

postures pénibles" (Guignon et Hamon-Cholet, 2003). Toute forme de handicap qui limite la mobilité des personnes, leur force physique ou leur capacité de déplacement peut donc poser problème dans ce secteur d'activité.

Cette double composante du travail : **physique** (manipulation de produits) et **relationnelle** (disponibilité permanente pour conseiller les clients) qui caractérise le travail en magasin est éprouvante. Les spécialistes du travail ont bien mis en évidence les exigences particulières induites par un contact avec le public : disponibilité qui oblige à interrompre souvent le travail en cours, exigence d'adaptation, capacité d'improvisation, devoir d'empathie, maîtrise des interactions sociales, compétences de civilité et de communication, etc. (Rogard, 2000).

Ceci peut expliquer que, selon l'un des directeurs de magasin rencontré, affecter une personne handicapée sur la surface de vente (donc le magasin) est difficile. Le cas d'un conseiller de vente handicapé qui travaille à temps plein dans son magasin (défaut de vision d'un œil) lui paraît être une exception. Pourtant, nous avons rencontré le référent Handicap pour la région Rhône-Alpes Centre qui a été conseiller de vente en magasin au rayon décoration pendant plusieurs années, en dépit d'une tétraparésie ¹.

Très peu de postes dans les magasins, en dehors des fonctions administratives en *back office* dans les bureaux (une dizaine de postes sur un effectif complet moyen de 130 personnes par magasin) échappent à cette composante physique du travail et aux exigences commerciales. Les possibilités sont donc réduites d'affecter à des postes en *back office* des personnes handicapées suite à des accidents du travail (problématique de maintien dans l'emploi), pratique qui semble pourtant souvent appliquée en entreprise.

Un métier physique... et accidentogène

Sans qu'il nous ait été possible de disposer de chiffres précis à ce sujet pour l'entreprise en question, l'activité en magasin est source d'accidents du travail générateurs de handicap.

A l'échelle de l'ensemble du secteur de la grande distribution, la situation s'est globalement dégradée : "Les maladies professionnelles ont été multipliées par six dans la grande

¹ Paralysie légère consistant en une diminution des possibilités de contraction des muscles des quatre membres, due à des perturbations neurologiques survenant au niveau de la moelle épinière, de localisation cervicale (niveau du cou).

distribution entre 1995 et 2004. La fréquence des accidents du travail y est supérieure à l'industrie chimique et au secteur de la manutention et des transports. 85 % des salariés déclarent leur travail physiquement fatigant (contre 75 % en 1998), 40 % s'estiment stressés, et 80 % jugent la pression temporelle forte" (Jeanneau, 2007, p. 62).

Le handicap induit par l'activité professionnelle le plus souvent évoqué dans l'entreprise est celui généré par des problèmes de dos, en rapport avec le port et la manipulation de charges. Nous avons rencontré deux personnes handicapées en magasin qui ont connu leur handicap suite à un accident de travail. Perte d'un œil suite à une manipulation de tiges métalliques dans un cas ; chute d'une échelle dans le cadre d'un travail d'inventaire réalisé par une personne habituellement affectée à un travail administratif. Il convient de préciser que la culture particulière de cette entreprise engendre des affectations parfois inhabituelles pour mener à bien un travail d'inventaire qui mobilise l'ensemble des salariés des magasins, même ceux dont ce n'est pas l'affectation régulière. Cette relative variété des tâches confirme un principe important de la culture interne de l'entreprise qui est celui de la polyvalence. Nous y reviendrons ensuite afin d'expliquer pourquoi cette exigence de polyvalence peut poser problème pour l'emploi de personnes handicapées dans les magasins.

Cependant, au vu des statistiques macroscopiques, le secteur du commerce et des services est celui qui génère le moins de handicap à partir d'accidents du travail et de maladies professionnelles : 14 % des handicapés travaillant dans le commerce et les services le sont suite à un accident du travail et de maladies professionnelles, contre 56 % dans le secteur du bâtiment, 35 % dans l'agriculture, 34 % dans les transports, 29 % dans l'industrie (Amira et *al.*, 2007).

La grande distribution : un secteur exigeant une forte disponibilité

Une autre caractéristique forte de ce secteur d'activité concerne les horaires de travail. Le souci d'adaptation aux clients induit des horaires d'ouvertures extensifs (9 heures jusque 20 heures dans les magasins) ainsi que des pics d'activité en particulier le samedi ¹. Ces horaires sont souvent jugés contraignants pour la vie privée des collaborateurs en général ; il est donc

¹ A l'échelle de la grande distribution, 40 % des personnes interrogées (dans le cadre d'une enquête réalisée par la Fédération patronale du commerce et de la distribution (FCD) et le Centre Interservices de santé et de médecine du travail en entreprise (CISME)), dépassent les horaires normaux, et plus de 30 % ne connaissent pas leur planning au moins deux semaines à l'avance. 80 % des salariés d'hypermarchés embauchent avant 7 heures du matin et 38 % travaillent la nuit ». (Jeanneau, 2007, p. 62).

possible que certaines déficiences exacerbent ces contraintes lorsque le handicap fragilise l'état de santé. Même si le recours au travail à temps partiel est fréquent dans la grande distribution et vivement recommandé pour les personnes handicapées, il ne suffit pas toujours pour absorber des rythmes de travail éprouvants.

Les statistiques relatives aux secteurs d'activité recherchés par les demandeurs d'emploi montrent une faible attractivité du secteur tertiaire marchand : 20 % des demandeurs d'emploi handicapés manifestent une attirance pour le secteur tertiaire marchand (dont fait partie l'entreprise étudiée). Ce taux est identique pour les demandeurs d'emploi valides ¹. Alors que le **secteur le plus attractif** pour les deux populations de demandeurs d'emploi (handicapés et valides) est celui du **tertiaire non marchand** : ce secteur attirant respectivement 43 % des demandeurs d'emploi handicapés, et 46 % des demandeurs d'emploi valides.

Le secteur du bricolage comporte un service de conseil plus exigeant que la grande distribution classique

Par rapport à la grande distribution classique, le secteur du bricolage est plus exigeant en termes de compétences requises car la vente d'un outil, d'un produit de décoration ou d'aménagement induit souvent un conseil.

Cette volonté de « rendre service » rend le critère du **savoir-être** déterminant dans les critères de recrutement et l'évaluation des compétences du personnel. Cela signifie être à l'écoute du client, comprendre ses attentes, être capable de les reformuler pour s'assurer de leur bonne compréhension ; le cas échéant, faire preuve de patience, et dans tous les cas, d'une très forte adaptabilité car le client peut être aussi bien un professionnel du bricolage exigeant dans ses attentes et précis dans son vocabulaire, qu'un bricoleur occasionnel flou dans ses attentes et ne maîtrisant pas le vocabulaire technique inhérent au bricolage.

Ce critère du savoir-être est tellement important, et en même temps relativement rare (dans la population en général), que lorsqu'une personne handicapée fait acte de candidature, en disposant de cette compétence, elle est embauchée même en l'absence d'affectation immédiate (propos d'une responsable RH en magasin).

¹ « L'image de la grande distribution est peu valorisante. L'image est si négative qu'elle a souvent une répercussion directe sur une auto-dépréciation des salariés (notamment les caissiers) » (Agathocoulos, 2002).

Les exigences induites par les relations avec la clientèle expliquent aussi pourquoi le recours à des personnes handicapées mentales est très rare. Un seul cas nous a été relaté, mais qui n'a pas duré.

Il n'y a pas de niveau d'étude minimum requis pour être recruté en magasin. Cependant, le niveau Bac constitue un indicateur significatif du niveau d'exigence et du potentiel d'évolution des personnes dans l'entreprise. Ce qui ne facilite pas le recrutement de personnes handicapées. En effet, le niveau de qualification des personnes handicapées est globalement inférieur aux personnes valides : « Dans la tranche d'âge de 25 à 49 ans, une personne sur deux ayant un handicap limitant sa capacité de travail ou reconnu par l'administration ne possède aucun diplôme professionnel ou supérieur au brevet (contre 30 % pour l'ensemble de la population). La proportion de celles qui détiennent un CAP ou un BEP est proche de la moyenne, mais les bacheliers sont relativement rares : 15 % des personnes handicapées ont un niveau scolaire supérieur au égal au Bac » (Amira et Meron, 2006, p. 104). Ces statistiques rejoignent celles relatives aux demandeurs d'emploi handicapés qui sont par définition disponibles pour occuper un emploi : « Les demandeurs d'emploi handicapés ont très souvent un niveau de formation égal ou inférieur au BEP (82 %). Cette proportion est supérieure à celle des demandeurs d'emploi non handicapés (58 %) »¹.

Dans ce contexte de compétences rares et critiques, nous avons évoqué le recours à la cooptation qui consiste à faire de chaque collaborateur (handicapé ou non) un recruteur potentiel en puisant dans son vivier de connaissances des personnes (handicapées ou non) susceptibles d'être recrutées avec lesquelles ils partagent des valeurs ou des compétences communes. La responsable RH en magasin a signalé que cette pratique existe déjà dans l'entreprise, mais qu'elle pourrait être relancée et développée s'agissant des personnes handicapées.

Le secteur du commerce et des services recourt peu à l'emploi direct de travailleurs handicapés

¹ « Le chômage des personnes handicapées en décembre 2006 », publication du Ministère du Travail, des relations sociales et de la solidarité », 1^{er} mars 2007.

Ces caractéristiques : travail relativement physique, horaires de travail contraignants, niveau d'exigence relativement élevé, contribuent à expliquer le faible recours des entreprises du commerce et des services (en général) à l'emploi direct de personnes handicapées comme modalité d'acquittement de leurs obligations légales.

Les statistiques de recours aux personnes handicapées par secteur d'activité le confirment : « Les travailleurs handicapés reconnus par la loi sont plus présents dans les établissements industriels (où ils représentent 3,2 % des effectifs) que dans les services ou le commerce (2,3 %), même à taille comparable d'établissements (Amira et Meron, 2006, p. 108).

En zoomant sur les situations les plus contrastées, c'est le secteur de la construction (certes marginal en termes d'emploi des TH : 4 % des personnes handicapées y travaillent) qui recourt le plus à l'emploi direct pour remplir son obligation d'emploi : près d'un établissement sur deux n'utilise que cette modalité et un établissement sur quatre la combine avec d'autres modalités (sous-traitance et/ou cotisations AGEFIPH) (Amira et Meron, 2007, p. 2).

En revanche, le secteur du commerce et des services (dont fait partie l'entreprise étudiée) se distingue par le taux le plus faible de recours à l'emploi direct (exclusif ou combiné) des personnes handicapées comme mode d'acquittement de l'obligation d'emploi, alors que le tertiaire accueille 58 % des travailleurs handicapés. Donc logiquement, **c'est le secteur qui recourt le plus à la seule contribution financière (AGEFIPH) pour s'acquitter de ses obligations** : 33 % contre 20 % pour les autres secteurs d'activité. La sous-traitance au secteur protégé est également la formule la moins utilisée dans le secteur du commerce et des services.

L'aide de structures spécialisées dans le handicap est indispensable

Les situations de handicap sont très variées et font s'entremêler des questions de « déficience / incapacité / désavantage » qu'il est difficile de bien appréhender pour des non-spécialistes du sujet ¹. Les représentations du handicap les plus familières sont celles du fauteuil roulant ou

¹ L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) opère une classification du handicap en trois composantes distinctes :

- la **déficience** qui correspond à une perte de substance ou altération d'une fonction psychologique, physiologique ou anatomique ;

de la canne blanche. Cependant, le handicap recouvre une réalité bien plus large : allergies, hernies discales, asthmes, maladies invalidantes (VIH, hépatites, diabète, cancer, etc.), troubles du comportement induits par des psychoses, des TOC ou des phobies. Le handicap n'est visible que dans 15 % des cas. Et dans plus de 80 % des cas, l'embauche de personnes handicapées ne nécessite aucun aménagement du poste de travail ¹.

L'impact du handicap sur les comportements et la manière dont il affecte les capacités de travail dépendent de très nombreux facteurs qu'il est difficile de connaître et d'anticiper dans leur intégralité. Par exemple, le degré d'autonomie des personnes ou leur niveau de disponibilité est très différent selon que le handicap relève d'une déficience visuelle, une déficience auditive, une déficience de motricité, une maladie ou un trouble mental, ou encore des contraintes induites par la maladie du diabète.

La sensibilité des personnes est également affectée par la nature, l'origine et le moment du handicap. Par exemple, les travailleurs sourds ont tendance à former une communauté, à se retrouver entre eux en raison de leur mode spécifique de communication (langage des signes) ce qui est moins le cas pour les déficients visuels (Metzger et Barril, 2004). Il n'est pas évident de connaître toutes ces particularités qui sont spécifiques à la nature du handicap, sachant qu'elles restent d'ordre général, car des facteurs spécifiques à chaque individu peuvent déjouer la prévisibilité du diagnostic et des comportements. Le handicap lui-même peut évoluer dans ses impacts sur la santé, la disponibilité et les capacités professionnelles des personnes.

De fait, de nombreux organismes existent en fonction de la nature du handicap. Aux dires de nos interlocuteurs, il est très important, pour ne pas dire indispensable, de les solliciter. Ceci à la fois pour anticiper les points de vigilance relatifs à l'intégration professionnelle des personnes en fonction de leur handicap, et aussi pour se procurer des ressources nécessaires à la gestion de ces personnes (par exemple, trouver des interprètes en langue des signes).

-
- l'**incapacité** qui correspond à une réduction (résultant d'une déficience) partielle ou totale de la capacité d'accomplir une activité de façon normale
 - le **désavantage** qui est le préjudice résultant d'une déficience ou d'une incapacité et qui limite ou interdit l'accomplissement d'un rôle considéré comme normal.

¹ « Recrutement : pourquoi si peu d'handicapés ? », *Stratégies*, n° 1403, 2 mars 2006, p. 56.

La surdité a été plusieurs fois  voqu e dans les entretiens, car elle concerne plusieurs expériences men es en magasin à des postes de caisse. Le référent Handicap a insisté sur les impacts psychologiques de la surdité. Selon notre interlocuteur, ce handicap est peut-être plus lourd que celui de la mal-voyance. « *Le moindre malaise personnel, familial ou professionnel, peut prendre d'énormes proportions. On ne communique pas de la même manière avec une personne sourde, il faut la regarder dans les yeux, il faut articuler davantage ; ce n'est pas évident. Il faut apprendre. Et en même trouver la bonne distance : on peut avoir de la compassion, mais il ne faut pas que ce soit de la pitié* ». Ces facteurs d'ordre psychologique ont été invoqués pour expliquer (en partie) les deux démissions successives de personnes malentendantes affect es en caisse dans l'un des magasins étudiés. Dans tous les cas, l'aide des structures sp cialis es (l'URAPEDA ¹, en l'occurrence) a été indispensable pour prévenir les conditions nécessaires à l'intégration de ces personnes malentendantes, et aussi pour comprendre, a posteriori, les raisons de leur démission.

Une sur-motivation à travailler des personnes handicap es ?

Les rencontres avec quelques personnes handicap es salariés de l'entreprise nous ont fait prendre conscience d'un phénomène qui concerne la motivation particulière à travailler des personnes handicap es. La métaphore du "parcours du combattant" est souvent employ e pour évoquer les difficultés d'insertion professionnelle des personnes handicap es.

Pour l'une des personnes rencontr es, nous avons été surpris par l'écart entre le niveau de qualification (diplôme de niveau Bac + 5 d'interprétariat) et le poste occupé (  mi-temps) de standardiste téléphonique. Le handicap de mal voyance a été invoqué, en l'occurrence, pour justifier l'occupation de ce poste qui ne requiert pas de qualification.

On peut imaginer à quel point ce déclassement n'est pas satisfaisant pour la personne consid r e. De plus, celle-ci a évoqué les difficultés objectives induites par sa cécité pour faire le trajet de son domicile au magasin (les voitures sont parfois mal gar es sur les trottoirs, il lui est arrivé de se tromper de ligne de bus et d'arriver dans un territoire inconnu). Ces épreuves ne sont en rien compens es par l'argument financier puisque l'allocation handicap e incite peu à occuper un emploi. La même personne exprimait également une frustration ne pas

¹ URAPEDA : Union régionale des Associations de Parents d'Enfants Déficients Auditifs.

pouvoir aider davantage ses collègues en raison d'un outil de travail (plate-forme téléphonique) inadapté à son handicap.

Et pourtant, cette personne veut travailler... Ce désir de travailler des personnes handicapées a été repéré dans d'autres études : « Il ressort des entretiens réalisés avec des personnes handicapées qu'elles travaillent d'abord pour obtenir une reconnaissance sociale, ensuite pour gagner en autonomie. Ainsi, montrer qu'elles sont aussi *capables* qu'une personne valide, pouvoir discuter de leurs journées de travail... sont autant d'éléments qui les motivent à exercer une activité professionnelle. « *Etre comme tout le monde ; [...] C'est pouvoir dire, quand je vois des gens, pouvoir dire, moi je fais quelque chose, moi j'ai une vie, vous avez un boulot, moi aussi, j'ai un boulot, moi aussi j'ai des collègues, je fais des choses, être un peu comme tout le monde. [...] Certaines personnes devenues handicapées suite à un accident ont refusé de se voir diminuées au point de rester chez elles à ne rien faire et ont souhaité exercer une activité professionnelle dès leur sortie de l'hôpital. « Je voulais absolument retravailler, je voulais faire quelque chose parce que rester chez soi à ne rien faire, ce n'est pas possible, surtout quand on a fait une école de commerce et qu'on sait qu'on devrait faire un bon boulot, etc., on n'a pas envie de rester chez soi». (Fanjeau, 2007, p. 15)*

Cela nous suggère l'idée que la motivation à occuper un emploi, pour cette personne en particulier, mais aussi pour d'autres personnes handicapées en situation comparable, doit être exceptionnelle. Ne s'agirait-il pas d'un phénomène de **sur-motivation** auquel les entreprises devraient être sensibles ?

Le cas d'une autre personne handicapée, à la suite d'un accident de travail cette fois, suggère un autre phénomène potentiellement difficile à supporter. Pour cette personne qui occupait un poste administratif en magasin, l'accident (chute d'une échelle) s'est produit lors d'un jour d'inventaire¹. L'arrêt de travail a duré plus d'un an et les séquelles médicales ont été lourdes puisqu'elle ne peut plus supporter la station debout et le port de charges lourdes lui est interdit.

La peine ressentie à l'évocation de cet accident et de ses conséquences était très perceptible lors de l'entretien. Mais elle s'est accompagnée de deux autres douleurs : celle de ne pas

¹ Le repérage des produits en stocks dans les rayons ne faisait pas partie de ses attributions habituelles, mais la coutume veut que pour ces jours (ou nuit) d'inventaire, l'ensemble du personnel en magasin (administratifs compris) participe à ce travail.

pouvoir retrouver son poste d'origine (avant l'accident), et celle d'avoir entendu des remarques assez blessantes du type « *on m'a dit que je n'étais plus bonne à rien...* ». Cette accumulation de douleurs : la perte de capacités suite à l'accident, le regret de l'ancienne affectation et les remarques blessantes, suggère l'image un peu brutale de la double, voire ici, de la triple peine.

Une fois de plus, en dépit de la rancœur exprimée, cette personne travaille, occupe un emploi (à temps plein en l'occurrence) alors que le différentiel entre son salaire et les revenus générés par l'allocation handicap dont elle pourrait bénéficier, est modeste. A ce sujet, C. Fanjeau parle d'un **coût** engendré par le fait de travailler ! : « selon le type de handicap dont souffrent les personnes handicapées, exercer une activité professionnelle peut avoir un coût important. Les personnes handicapées reconnues aptes à l'exercice d'une activité professionnelle ne perçoivent pas l'Allocation pour Adulte Handicapé (AAH). Allocation qui est versée aux personnes handicapées sous conditions de ressources et d'incapacité. Au 1er janvier 2005, son montant a été réévalué et s'élève à 599.49 Euros » (*op. cit.* p. 15).

Les deux exemples de personnes rencontrées en magasin ne seraient pas isolés. "Les études et enquêtes démontrent qu'à niveau de compétences égal, les salariés handicapés font preuve d'un investissement dans le travail souvent plus important que leurs collègues valides, selon un sondage LH2 – Manpower – AGEFIPH, auprès des entreprises qui emploient des personnes handicapées" (Guillermond, 2007, p. 60).

Pour aller dans le même sens, "malgré les difficultés que pose la quantification des bénéfices et des résultats directs, les entreprises qui développent une politique déterminée de recrutement de personnes handicapées font état d'un ensemble de résultats positifs. La loyauté, la fiabilité et l'esprit de coopération figurent parmi les bénéfices engrangés qui sont considérés comme d'importance capitale pour l'efficacité des organisations et la lutte contre la fuite des cerveaux et les changements fréquents d'emploi. L'imagination créatrice, un haut niveau de productivité, une motivation accrue, et un absentéisme diminué figurent aussi parmi les facteurs mis en exergue pour leur contribution à la réussite des entreprises" (Gröschl, 2006).

Dans une problématique de maintien dans l'emploi, le directeur de l'un des magasins étudié insistait sur les efforts nécessaires pour maintenir dans l'emploi des personnes handicapées victimes d'accident du travail : « *L'entreprise n'a pas intérêt à se séparer de ces personnes,*

mais au contraire à se servir de leur expérience. Leur ancienneté dans l'entreprise leur confère une culture d'entreprise inégalable ».

Un souci de normalisation des outils, alors que chaque handicap est spécifique

La pression est forte depuis longtemps pour normaliser, dans le sens standardiser, les outils de production ou de travail. Les arguments en faveur de cette uniformisation sont de réaliser des économies d'échelle en achetant un seul système en grand nombre, et aussi de faciliter la mobilité des collaborateurs puisqu'ils retrouvent des outils communs où qu'ils aillent. Ces arguments sont très convaincants d'un point de vue économique et sont largement appliqués, davantage encore sous la pression des démarches de normalisation et de certification.

L'exemple des plateformes téléphoniques employées dans les magasins de l'entreprise en est un bon exemple. Elles sont standards, donc identiques, pour les raisons évoquées plus haut. Le problème est que cet outil standard ne convient pas au handicap de la cécité. La personne malvoyante qui occupe le standard le matin (elle occupe ce poste à mi-temps) ne peut donc pas utiliser les nombreuses applications de cette plateforme alors que l'autre personne, également handicapée en raison d'une déficience motrice peut utiliser toutes les potentialités de l'outil. Le magasin tente aujourd'hui d'adapter le standard téléphonique en mettant en place une interface en braille.

Un autre exemple de problème d'inadaptation d'un poste de travail standard à des handicaps, par définition, spécifiques est celui des caisses. L'expérience de l'un des magasins en matière d'affectation des personnes handicapées aux postes de caisse montre que des personnes malentendantes souffraient de relations parfois tendues avec certains clients (un problème relationnel, en l'occurrence). Alors que pour une autre personne handicapée en fauteuil roulant, le problème venait du fait qu'un minimum de mobilité est exigée pour manipuler certains produits et qu'il faut parfois aussi se contorsionner pour vérifier que tous les produits ont bien été sortis du chariot pour être posés sur le tapis roulant et être enregistrés à la caisse (un problème ergonomique dans le cas présent).

Existe-t-il une solution technique ou ergonomique à toutes les situations de handicap ? Il est difficile de répondre dans l'absolu. Par contre, une certitude est que chaque situation de

handicap est spécifique. De plus, cette situation n'est pas figée, elle peut évoluer de façon positive ou négative. D'où le devoir de vigilance permanent des managers à ce sujet : "La réalité complexe que recouvre la notion de handicap, du point de vue de sa nature, de son stade d'évolution et de sa gravité, requiert que les organisations abordent chaque situation isolément et ne considèrent pas les employés handicapés comme un groupe homogène" (Gröschl, 2006).

Davantage d'affectif dans le management des personnes handicapées ?

Les personnes handicapées que nous avons rencontrées ont exprimé l'importance d'entretenir de bonnes relations avec les managers de proximité : « *J'ai eu de la chance d'avoir à l'époque un directeur de magasin qui a été sensible à mon accident...* ». La démission d'une personne handicapée malentendante a été expliquée, parmi d'autres facteurs, par un changement de responsable hiérarchique. Pour souligner l'importance de ce paramètre, la responsable RH du magasin a expliqué que le premier manager (qui est parti) « *était à fond là-dedans* », sous-entendu, il était très impliqué et sensibilisé à la question du handicap. Ce qui semblait être moins le cas de son successeur.

On peut effectivement comprendre que dans un contexte où le travail en lui-même peut manquer d'intérêt en raison des postes peu ou pas qualifiés souvent affectés à des personnes handicapées (Ravaud et *al.*, 1993), le paramètre de l'ambiance au travail en général, et la qualité des liens avec le responsable hiérarchique, en particulier, prend relativement, par compensation en quelque sorte, plus d'importance.

Par ailleurs, si notre hypothèse de la grande motivation au travail des personnes handicapées est correcte, on peut comprendre également que ces mêmes personnes auront à cœur de bien faire leur travail, pas uniquement d'être présentes au poste, mais de réaliser le travail en faisant bien, le mieux possible, bref d'être « à la hauteur ». Or, qui mieux que le manager de proximité est en mesure d'évaluer et d'apprécier le travail réalisé ?

La responsable RH du magasin parlait même de « *relations affectives* » pour caractériser les liens entre les collaborateurs handicapés et leur responsable hiérarchique direct. Or, la

sensibilité à la question du handicap est inégale selon les personnes, et les managers en particulier.

Le paramètre de la "**générosité**" a été plusieurs fois exprimé pour la responsable RH du magasin pour qualifier le profil des managers sensibles ou non à la question du handicap. L'évocation de cette notion de générosité peut surprendre lorsqu'elle est exprimée dans le contexte d'une entreprise capitaliste soumise à des obligations de performance et confrontée à une concurrence impitoyable. Dans tous les cas, elle complexifie beaucoup l'analyse des facteurs-clés de succès de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées, car ce paramètre oblige à prendre en compte la psychologie ou les valeurs propres à chaque manager de proximité.

Cette intrusion de l'affect, de sentiments ou d'émotions dans le management des personnes handicapées remet en cause les dogmes habituellement affirmés en matière de management où l'on dit généralement que le management doit être objectif, neutre, rationnel et faire précisément abstraction des sentiments ¹.

A défaut de trancher cette question sensible, une préconisation explicite en matière de management des personnes handicapées qui ressort de l'entretien avec la responsable RH en magasin, et qui confirme son caractère « exigeant », est que les entretiens entre les collaborateurs et leur responsable hiérarchique, qui se font habituellement tous les six mois pour les salariés dits valides, devraient se faire tous les mois avec les salariés handicapés.

Cela dit, pour éviter un risque de stigmatisation, même pour des salariés valides, certains managers pourraient témoigner que le besoin d'encadrement varie beaucoup d'un individu à l'autre : certains ont plus besoin que d'autres d'être encadrés, en fonction de leur personnalité, de leur ancienneté, et aussi en fonction de leur rythme personnel de progression dans l'aisance ou la capacité à occuper leur poste de travail.

Les changements peuvent perturber les personnes handicapées selon la nature de leur déficience

¹ Dans une étude consacrée aux défauts du management dans les hôpitaux, A Mucchielli (2005) voit dans le management affectif l'un des sources principales de ces dysfonctionnements (« le management hyper-affectif est une des grandes plaies des établissements de santé ») et il considère que le management affectif traduit un manque pathologique de confiance des responsables hiérarchiques.

Si le lien entre les managers de proximité et les personnes handicapées est critique, dans le sens décisif, ce lien est très fragile en raison de la gestion de carrière des managers qui associe généralement la progression verticale (promotion) à la mutation (déplacement, mobilité géographique). Or, ces mutations (des managers en particulier) participent d'un processus généralisé de changement qui peut s'avérer problématique pour certaines personnes handicapées. Après les pratiques de management affectif ou sensible semble-t-il nécessaires pour les personnes handicapées, mais désapprouvées selon les dogmes officiels, on trouve ici une nouvelle remise en cause des schémas classiques. En effet, si les changements sont généralement vertueux (ou présentés comme tels) car ils sont censés résoudre un problème ou apporter une amélioration ; pour les personnes handicapées, en revanche, les changements sont généralement sources de perturbations.

En effet, les personnes handicapées ont besoin, quel que soit leur handicap, de stabilité dans toute une série de repères notamment **logistiques** (apprendre à se déplacer pour une personne non voyante, par exemple), **professionnels** (apprendre à maîtriser une situation de travail en développant des stratégies pour compenser telle ou telle déficience), et **relationnel** (connaître les collègues et se faire connaître auprès d'eux, en levant un certain nombre de préjugés qui peuvent être relativement longs à dissiper).

Pour prendre un exemple emprunté aux changements problématiques d'outils pour les personnes non-voyantes : « les logiciels (pour voyants) connaissent régulièrement des modifications, des mises à jour, soit pour des raisons fonctionnelles (on fait évoluer les procédures de travail), soit pour des raisons techniques (on change de logiciel de développement, on change d'architecture) ou encore pour des raisons organisationnelles (on restructure). Mais ces évolutions, fruits de décisions stratégiques, s'effectuent le plus souvent sans prendre en compte les utilisateurs non-voyants. Aussi, à chaque changement de version, ces derniers se retrouvent dans l'impossibilité (ne serait-ce que provisoirement) de poursuivre leur activité. (...) Ces périodes sont sources d'inquiétude et de découragement » (Metzger et Barril, 2004, p. 73).

Mais, encore une fois, pour éviter les risques de stigmatisation, est-on sûr que les salariés valides n'éprouvent pas une certaine inquiétude et ne se découragent jamais sous la pression de changements permanents auxquels ils sont supposés devoir s'adapter ?

L'importance accordée au handicap doit se traduire par la nomination de responsables dédiés à cette question

Les entreprises qui parviennent à des résultats sensibles en matière d'emploi de personnes handicapées ont en commun d'avoir identifié et nommé un(e) responsable en charge de cette question. C'est le cas d'entreprises bien connues telles que Total, Dassault, Thalès, Air France, SNCF, le Crédit Agricole.

Dans l'entreprise étudiée, à l'échelle de la région Rhône-Alpes Centre, un référent Handicap a été nommé dont la mission est de favoriser la prise en compte du handicap dans les magasins. On peut préciser que cette personne semble avoir parfaitement le profil pour remplir cette mission. Tout d'abord, il a exercé le métier de conseiller de vente en magasin pendant sept ans, ce qui lui donne une bonne expérience du terrain. Par ailleurs il est lui-même handicapé (tétraparésie) depuis l'âge de 15 ans. Enfin, il fait partie du comité de pilotage de l'ADAPT depuis 2000 ; l'ADAPT étant une association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées ¹.

Il importe de rappeler que son travail n'est "que" un rôle de sensibilisation, de conseil et d'animation. En aucun cas, il ne peut imposer aux responsables hiérarchiques locaux le recrutement ou le maintien dans l'emploi d'une personne handicapée, ceci en vertu du principe d'autonomie des managers locaux en matière de recrutement. En revanche, il assiste aux réunions mensuelles animées par le responsable Ressources Humaines de toute la région Rhône-Alpes Centre. Tous les mois donc, les responsables ressources humaines des douze magasins du territoire se retrouvent et font systématiquement un point sur le handicap dans leurs magasins respectifs. Ceci lui permet d'avoir une connaissance globale de la situation des personnes handicapées, et le cas échéant, de proposer des conseils ou une assistance. Rappelons que ces responsables ressources humaines, en magasin, ont directement en charge l'objectif des 6 % de personnes handicapées par magasin (taux inégalement atteint selon les magasins ; la moyenne nationale pour l'ensemble de l'entreprise étant environ de 3 %).

¹ Depuis plus de 75 ans, L'ADAPT s'attache à apporter le maximum de services et d'informations aux personnes handicapées en cours d'insertion ou de réinsertion sociale et/ou professionnelle. L'ADAPT essaie de répondre au mieux aux difficultés que rencontrent les personnes handicapées qui font appel à elle. Grâce à l'action de nos professionnels, mais également à travers la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées, le réseau des Réussites ou encore les Job Datings®. (extrait du site Internet).

Trouver et établir des contrats avec des ESAT ¹ pour sous-traiter certaines activités fait intégralement partie du travail de ces responsables locaux des ressources humaines.

Parmi les opérations que le référent Handicap a menées figurent une action de sensibilisation en magasin destinées à faire éprouver, ne serait-ce quelques minutes, la situation des personnes handicapées, en les invitant à se déplacer dans un fauteuil roulant ou en leur mettant un bandeau sur les yeux. Etaient conviés à participer à cette expérience aussi bien le personnel de l'entreprise que les clients. Que les clients soient invités à participer à cette action de sensibilisation nous semble particulièrement judicieux dans la mesure où les clients participent pleinement à la relation de service. Ils sont donc en partie co-responsables de l'échec ou du succès de l'intégration des personnes handicapées en magasin (rappelons que très peu de personnes en magasin travaillent en *back office* complet). Des cas d'impatience, d'incompréhension ou de rejet ont été évoqués pour décrire la réaction des clients à l'endroit de personnes handicapées en magasin (conseillers de vente, hôtesses de caisse).

Pour rester sur cette question essentielle des représentations, le référent Handicap a relaté, à titre d'anecdote, la réaction d'un collaborateur qui, invité à s'asseoir dans un fauteuil roulant lors de cette journée de sensibilisation, a refusé sèchement au prétexte que cela porte malheur...

Une autre contribution du référent Handicap consiste à encourager les personnes de l'entreprise concernées par un handicap à se faire connaître et reconnaître, ceci notamment pour atteindre le taux des 6 %. Curieusement, mais cela peut aussi se comprendre en raison des formes de rejet ou de méfiance dont les personnes handicapées sont victimes, un certain nombre de personnes, par définition difficile à estimer, ne "disent" pas leur handicap ; c'est d'autant plus facile à dissimuler que le handicap est invisible dans 85 % des cas. Pour inciter les salariés de l'entreprise à se déclarer, le référent Handicap a participé à l'élaboration de plusieurs outils de communication dont une bande dessinée qui explique l'intérêt et les démarches nécessaires pour obtenir la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé.

¹ Les Etablissements ou Services d'Aide par le Travail (ESAT) qui ont succédé aux Centres d'Aide par le Travail (CAT) sont des établissements médico-sociaux. Ils permettent aux personnes handicapées qui n'ont pas acquis suffisamment d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire, y compris en entreprise adaptée ou de façon indépendante, d'exercer une activité professionnelle dans un milieu de travail protégé, où elles bénéficient en fonction de leurs besoins, d'un suivi médico-social et éducatif (Hélis, 2007).

Handicap et compétence, trouver la bonne articulation : mais c'est la compétence qui prime

Si un minimum de sensibilité à la question du handicap est indispensable, il convient de ne pas tomber dans un excès inverse qui serait une forme de commisération faisant de la gestion du handicap une fin en soi.

Autrement dit, le recrutement et le maintien dans l'emploi de personnes handicapées doit se faire, d'abord et avant tout, en fonction des compétences de la personne en question. L'évocation d'une entreprise citée pour afficher un label « handi accueillante » a suscité un certain agacement de la part du référent Handicap de l'entreprise étudiée.

Pour ce dernier, le risque de cette démarche est de tomber dans le piège de l'entreprise « ghetto ». « *On n'est pas la cour des miracles* » a-t-il lâché pour signifier son hostilité à une démarche trop ostentatoire en matière de sensibilité à la question du handicap. « *Il faut partir des compétences, sinon on va faire venir des personnes handicapées dont les compétences n'ont rien à voir avec celles dont l'entreprise a besoin* ».

Ce point de vue rejoint nettement celui d'un responsable de magasin qui affirmait que lors d'un processus de recrutement (d'une personne handicapée), il disait ne vouloir entendre parler que de compétences. L'intrusion dans le dialogue d'arguments incitatifs émis par la personne handicapée pour faire valoir que son recrutement donnerait lieu à des aides financières étant même rédhibitoire pour ce directeur de magasin.

Guy Tisserant, qui dirige un cabinet conseil en formation et recrutement de salariés handicapés, confirme la nécessité de donner le primat aux compétences sur les incitations induites par le handicap : "*Faut-il évoquer les subventions versées aux employeurs pour l'embauche d'un collaborateur ? On peut en parler mais seulement après avoir évoqué ses compétences (...) Le candidat doit garder à l'esprit qu'il est recruté pour ses compétences et pour aucune autre raison*"¹.

¹ Source : entretien dans 20 minutes, supplément spécial diversité et entreprise, 21 mars 2006.

Gérer des personnes handicapées requiert de la "méthode"...

Un exemple de défaut de méthode évoqué lors d'un entretien avec le référent Handicap est celui d'une personne handicapée employée dans le rayon sanitaire, qui a rencontré des problèmes de santé (problèmes de dos et de cœur). Le médecin du travail avait donc signé une restriction de travail spécifiant que cette personne ne pouvait pas rester debout plus de 2 heures d'affilée, et qu'elle devait donc travailler à temps partiel. Or, le magasin a contourné cette contrainte de disponibilité en concentrant le temps partiel de cette personne sur deux jours de travail consécutifs.

Un autre aspect important est celui de la formation, ou même de la simple information des collègues de travail au sujet de l'intégration de personnes handicapées. Les craintes ou les appréhensions des collègues valides sont nombreuses (notamment la récupération des tâches que les personnes handicapées ne peuvent pas accomplir). Il convient donc de les informer et de leur expliquer la nature des compétences du nouvel arrivant et les éventuelles adaptations de l'environnement ou de la charge de travail induites par l'arrivée de la personne handicapée.

L'exemple de Air France paraît de ce point vue une bonne pratique : "Pour sensibiliser son personnel, Air France propose un stage baptisé Vulcain d'une journée à l'équipe qui va accueillir un handicapé. "Les différentes formes de handicap sont présentées, puis les salariés échangent sur le sujet, expriment leurs craintes, leurs préjugés. Cela permet de recentrer le problème sur son aspect le plus important : les compétences du futur collègue" (Aizicovici, 2005).

Le cas de l'un des magasins étudiés, ouvert récemment, montre qu'il est possible et vivement souhaitable d'intégrer les personnes handicapées, le plus en amont possible dans le dispositif de formation des nouvelles équipes. L'expérience partagée d'une formation de plusieurs jours, hors du magasin (séjour à l'hôtel, soirées passées en commun, etc.) a permis à ce collectif d'une quinzaine de personnes, dont deux personnes malentendantes, de créer des liens, de lever des préjugés, d'apprendre à se connaître et donc de souder ce collectif. De plus, ce collectif a vécu ensemble l'aventure du démarrage du magasin. Toutes ces personnes ont donc pu s'entraider dans un moment partagé de stress et d'incertitudes et ainsi, mesurer leur interdépendance et leur solidarité, au delà de la surdité des deux personnes de ce collectif.

Eviter la facilité du reclassement - par défaut - dans l'administratif ...

Un autre point de méthode concerne les règles de réaffectation des personnes handicapées dans des fonctions ou des postes administratifs, suite à un accident du travail. Règle qui s'explique selon l'un des directeurs de magasins parce que les conditions de travail y sont plus "clémentes". Le référent Handicap déplore que le réflexe courant soit de chercher une affectation dans les services administratifs, en *back office*. Or, comme nous l'avons dit plus haut, les postes administratifs en back office sont rares dans les magasins (une dizaine sur un effectif complet moyen de 130 personnes). Cette pratique lui paraît regrettable à double titre. En effet, il y a à la fois une perte de compétence pour le magasin (là où se produisent généralement les accidents du travail). Et il y a aussi une forme de traumatisme supplémentaire vécu par la personne handicapée qui doit apprendre à exercer un métier complètement différent (du métier physique et relationnel en magasin, au métier purement administratif et isolé des bureaux).

L'explication de cette pratique de reconversion dans les postes administratifs tient au principe de polyvalence. L'organisation du travail en magasin est en effet conçue de telle sorte que n'importe qui est appelé à exercer un travail très varié : manipulation de produits, approvisionnement, nettoyage du rayon, mise à jour des prix, mise en valeur des produits, conseils auprès des clients, etc. Une mobilité constante est exigée dans un contexte de disponibilité totale aux clients. Or, le handicap, quel qu'il soit, est susceptible de réduire le spectre de variété des tâches que l'on attend des collaborateurs en magasin. Untel ne peut plus monter sur les échelles, tel autre ne peut plus pousser un transpalette, etc.

La réaction engendrée par l'organisation est donc de type "tout ou rien". La réduction de capacité dans l'une des tâches possibles que le collaborateur est censé exercer produit l'exclusion complète du magasin. Or, prenant son cas personnel, le référent Handicap admettait que certes, compte tenu de son handicap, il ne pouvait plus manipuler de palettes, ni grimper sur des échelles, mais il pouvait toujours donner des conseils aux clients, assurer des commandes, réaliser des calculs de surface, vendre des produits, etc.

On en revient donc à la nécessité, mais aussi la difficulté, de faire du sur-mesure, c'est-à-dire d'adapter la charge de travail au handicap spécifique de chacun. Ceci suppose une connaissance détaillée des compétences de la personne, de repérer les tâches que celle-ci ne peut pas ou ne peut plus réaliser en raison de son handicap, et à adapter la charge de travail en conséquence pour préserver au maximum la compétence initiale.

Cette solution est certes plus compliquée que la reconversion – par défaut – de la personne handicapée dans l'administratif. Procédure qui ne satisfait ni les managers (que faire de cette personne dans un poste qui lui est complètement inconnu ?), ni les personnes handicapées qui ne sont plus en situation d'exercer leur compétence.

Prédéfinir les champs de compatibilité des postes de travail en fonction des handicaps : les avis divergent

Pour rester dans cette problématique de méthode d'intégration ou de maintien dans l'emploi des personnes handicapées, nous avons voulu soumettre au référent Handicap l'intérêt de prévoir au stade même de l'élaboration des fiches de postes, les handicaps qui seraient incompatibles avec la tenue des postes en question.

Notre interlocuteur confirme que la tentation existe d'aboutir à ce type de démarche. Mais il s'y oppose car il y voit un risque d'automatiser les procédures de sélection des personnes, alors que le handicap requiert fondamentalement une approche réfléchie au cas par cas. « *Automatiser ou faire des cases empêche de réfléchir...* ».

Ce point de vue rejoint celui de Guy Tisserant qui considère que la définition de poste a priori est un non sens : « En matière d'emploi des personnes handicapées, le bon sens apparent n'est pas toujours le meilleur allié du recruteur. Croyant bien faire, beaucoup d'entreprises s'attachent à définir des postes de travail en fonction d'une hypothétique adéquation avec tel ou tel handicap. C'est une erreur car cela ne fait que limiter encore le nombre de candidats potentiels sur un marché qui est déjà extrêmement restreint. Cela revient aussi à considérer que le poste proposé est immuable alors que l'entreprise est en mouvement et que les conditions de travail évoluent. Enfin, c'est méconnaître toutes les modalités de compensation mises en œuvre par les personnes handicapées. Au final, cela ne fait que renforcer la vision

stéréotypée du handicap et des réflexes de clonage. Il est plus pertinent de s'inscrire dans une logique d'ouverture au cas par cas »¹.

Pourtant des entreprises tentent de formaliser le recrutement des personnes handicapées en identifiant a priori les contre-indications en termes de handicap dans les fiches de poste : « Carrard services (société de nettoyage industriel qui emploie 250 personnes handicapées, soit 5 % de ses effectifs) a créé une fiche handicap qui fait le parallèle entre le type de poste (matériel utilisé, cadences, postures), les contre-indications médicales et les handicaps compatibles. Conforama, qui emploie 260 personnes handicapées, a réalisé en partenariat avec l'AGEFIPH, Cap Emploi et l'Opcareg une cartographie des emplois pour identifier les incompatibilités et les aménagements de postes nécessaires » (Delattre, 2007, p. 62).

En conclusion

En dépit d'un contexte assez difficile (métier physique et exigeant en termes de disponibilité et de savoir-être requis), l'entreprise parvient à des résultats. Certes le taux des 6 % n'est pas atteint dans tous les magasins.

Mais si la volonté de la direction, partagée par les collaborateurs, ainsi que l'allocation des moyens correspondants sont fondamentales, tout autant que les efforts quotidiens des managers locaux pour mettre en œuvre cette intention, il ne faut pas oublier le contexte économique et social des magasins. L'entreprise ne peut pas "décréter" la présence et la disponibilité de personnes handicapées compétentes pour occuper les emplois disponibles dans le bassin d'emploi des magasins.

Une autre dimension essentielle que l'entreprise ne maîtrise pas est celle des représentations sociales. Quand un client manque de patience à l'endroit d'un collaborateur handicapé ou qu'une personne refuse de s'asseoir dans un fauteuil roulant sous prétexte que cela porte malheur, cela montre aussi à quel point l'entreprise ne peut pas résoudre, à elle seule, cette question déterminante des préjugés que l'on peut tous avoir en face de la diversité en général et de celle du handicap en particulier.

¹ Témoignage de Guy Tisserant (consultant TH Conseil) dans « Le guide de l'emploi des personnes handicapées », AGEFIPH - Liaisons Sociales, 2007, p. 15.

Or, cette question de la représentation dans l'acceptation et la possibilité de "gérer" des personnes handicapées en entreprise est déterminante. Ce chantier de l'intégration et de l'emploi des personnes handicapées est donc aussi une affaire de société. A titre de citoyens, de clients, de collaborateurs, etc. chacun d'entre nous a un rôle à jouer.

Compte tenu des effets de la loi en vigueur (pénalités pour manquement à l'obligation d'emploi de personnes handicapées), et aussi, dans certains cas, des difficultés de recrutement de personnes compétentes et désireuses de travailler dans certains secteurs peu attractifs, les enjeux de l'intégration et du maintien dans l'emploi de personnes handicapées iront croissants.

Le défi est de taille pour faire du "cas par cas" et "prendre le temps..." ; alors que la logique dominante, inspirée par une recherche de productivité et d'économie d'échelle, incite plutôt à des solutions rapides, toute faites, "clés en main", standardisées et uniformes. Au contraire, chaque handicap est spécifique, et encore plus dans ses conséquences sur l'exercice d'un métier ou le déploiement d'une compétence dans un contexte professionnel précis.

Bibliographie

Agathocoulos A, 2002, « Grande Distribution : les conditions de travail passées au peigne fin », *Travail & Changement*, Anact, décembre.

Aizicovici F., 2005, « Prévenir l'exclusion des salariés handicapés », *Le Monde*, 22 novembre.

Amira S., 2008, « La loi d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés du 10 juillet 1987 », *Premières Informations et premières synthèses*, DARES, juillet, n° 28.1.

Amira S., Meron M., 2006, « Où sont les travailleurs handicapés ? » in Triomphe A. (Dir.), *Economie du Handicap*, Paris, PUF.

Amira S. et Meron M., 2007, « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés et plus : bilan de l'année 2004 », *Premières Informations et premières synthèses*, DARES, janvier, n° 01.1

Delattre S., 2007, « Des initiatives encourageantes dans l'entreprise » in Dossier Handicap, l'emploi toujours à la traîne, *Liaisons Sociales*, février.

Fanjeau C., 2007, « Accès à l'emploi et qualité de l'insertion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire », document d'études DARES, juin, n° 126.

Gröschl S. 2006, "L'intégration des personnes handicapées, atout sous-estimé », *Les Echos*, 15 juin, dossier spécial « L'art de l'innovation ».

Guignon N., et Hamon-Cholet S., 2003, « Au contact avec le public, des conditions de travail particulières », *Premières Informations et premières synthèses*, DARES, février 2003, n° 09.3.

Guillermond E., 2007, « L'objectif des 6 %, ce n'est pas gagné », *Liaisons Sociales*, février.

Hélis Ph., 2007, « L'amélioration de l'employabilité des personnes handicapées », *Performances*, n° 34, mai-juin.

Jeanneau L., 2007, « Souffrance à tous les rayons », *Alternatives Economiques*, n° 255, février, p. 62, dans un dossier consacré à la seconde vie du taylorisme.

Metzger JL. et Barril C., 2004, « L'insertion professionnelle des travailleurs aveugles et sourds : les paradoxes du changement technico-organisationnel », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 3.

Mucchielli A., 2005, « Soigner l'hôpital » in Cabin Ph. (dir.), *Les organisations. Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines.

Ravaud J-F., Hauet E., Toutée C. 1993, « Existe-t-il une catégorie de main d'œuvre handicapée ? L'apport de l'enquête INSEE : Etude des conditions de vie 1986-1987 », *Travail et Emploi*. n° 56 – 02.

Rogard V., 2000, "La relation de service et ses implications dans la gestion des ressources humaines" in Lévy-leboyer C., Huteau M., Louche C., Rolland JP., *RH : les apports de la psychologie du travail*, Paris, Editions d'Organisation.