

ÉTUDE SUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

18 novembre 2019

**FONDATION HANDICAP
MALAKOFF MÉDÉRIC**

Groupe **malakoff médéric humanis**

Novembre 2019

L'ÉTUDE handicap & maintien dans l'emploi

OBJECTIFS

Dans son action pour valoriser l'accès à l'emploi et la santé des personnes handicapées, la Fondation Handicap a mandaté OpinionWay pour réaliser une étude afin de :

- Mieux comprendre les problématiques du **maintien dans l'emploi** des salariés en situation de handicap
- Identifier les principaux **besoins et attentes** des entreprises confrontées à cette problématique
- Mettre au jour des **pistes d'optimisation** pour assurer le maintien dans l'emploi des salariés handicapés.

Une étude qui prend en compte tous les handicaps



1

Des responsables de la mission
handicap au sein
de **GRANDS GROUPES** entreprises
partenaires de la Fondation Malakoff
Médéric Handicap

2

Des responsables du handicap
au sein de **PME**
entreprises comprenant 9 à 249
salariés

L'ÉTUDE

Méthodologie mise en place



1 communauté online de 5 jours
Réunissant 6 participants



8 entretiens téléphoniques de 1h



3 entretiens filmés
De binômes
Responsable – Salarié en situation de Handicap

13 Responsables rencontrés

- Des personnes qui ont été en charge du maintien dans l'emploi des personnes handicapées
- 7 personnes issues de PME
- 6 personnes issues de Grands Groupes

Date du terrain

- Communauté online : 26.11.18 au 30.11.18
- Entretiens téléphoniques : 03.12.18 au 11.01.19

ANALYSE

1

**Un rapport à la problématique
“maintien dans l’emploi des
personnes handicapées”
différent entre les 2 cibles
rencontrées**

PME

Des profils de responsables qui se sentent démunis et en attente d'aide dans la gestion de cette problématique

DES RESPONSABLES ISSUS DE PME qui manquent de connaissances

Des profils novices ...

- Une population qui n'a bénéficié **D'AUCUNE SENSIBILISATION** à la question au cours de sa carrière et qui se trouve confrontée brutalement au sujet
- La majorité ne dispose pas de connaissance sur la question du handicap : les **DROITS** et **DEVOIRS** de l'entreprise par rapport à la question du handicap
- Des **DIFFICULTÉS À OBTENIR DES INFORMATIONS** sur internet, absence d'identification immédiate d'interlocuteurs clés

*« Ça a été loin d'être une mince affaire... Je pensais que le plus compliqué serait l'aménagement du **poste mais non c'est la partie administrative : c'est lourd et c'est lent**. On a perdu beaucoup de temps! » PME*

DES RESPONSABLES ISSUS DE PME qui manquent de moyens

Des petites structures qui ...

- ... Qui ne disposent pas de **MOYENS FINANCIERS IMMÉDIATS** pour le réaménagement des postes – absence d'accord avec l'Agefiph permettant de débloquer immédiatement des moyens lors de la déclaration du handicap
- ... Qui rencontrent des **DIFFICULTÉS DE REQUALIFICATION OU RÉAMÉNAGEMENT** des tâches de la personne handicapée : le nombre de postes est plus restreint et les mobilités internes y sont plus compliquées
- ... qui manquent de **MOYENS HUMAINS ET DE TEMPS** : absence de personne dédiée à la personne ayant un statut de travailleur handicapé pour l'accompagner dans les démarches

« On a pris l'installation du clavier à notre charge. Je crois qu'on pouvait bénéficier d'aides mais c'était long, il fallait refaire un dossier » PME

« C'est moi qui m'y suis mis. J'ai passé beaucoup de temps pour les recherches. » PME

DES RESPONSABLES ISSUS DE PME qui manquent de compétences humaines

Gestion de la personne handicapée :

- Des **situations humaines difficiles à aborder** qui renvoient à la sphère personnelle – confidentialité de la santé
- Des responsables mal à l'aise qui ne savent pas quelle posture adopter avec la personne handicapée

Gestion de la question avec les autres employés

- Des dirigeants qui ont des difficultés à trouver les bons mots pour atténuer le sentiment d'injustice ressenti par certains (vs. les aménagements de postes des personnes handicapées)

« On a pris l'installation du clavier à notre charge. Je crois qu'on pouvait bénéficier d'aides mais c'était long, il fallait refaire un dossier » PME

« C'est moi qui m'y suis mis. J'ai passé beaucoup de temps pour les recherches. » PME

GRANDES ENTREPRISES :

A l'inverse, une problématique ancrée dans la culture des entreprises par rapport à laquelle de nombreuses actions ont été mises en place

maintien dans l'emploi de la personne en situation de handicap

De grands groupes qui ont eu de **NOMBREUSES OCCASIONS** d'être exposés aux problématiques du handicap

- Suite à des **ACCIDENTS DE LA VIE**
- ...mais aussi conséquences du **VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS** qui s'accompagne parfois de **MALADIES INVALIDANTES**

DES GROUPES QUI ONT FAIT DU HANDICAP UN VÉRITABLE ENJEU POLITIQUE ET ÉTHIQUE, L'INTÉGRANT AU CŒUR DE LEUR POLITIQUE D'ENTREPRISE

« On est dans un groupe où le handicap, **on en parle depuis longtemps** » GE

« On a **une formation d'entreprise dédiée** » GE

« Et la stratégie d'entreprise, **le sujet handicap est plus abordé** en termes de fragilité sociale » GE

« La sensibilisation du top management, c'est essentiel, sinon le manager a moins de portée et sera moins légitime d'où la nécessité de signer les accords en entreprise qui nous engagent à réaliser des actions » GE

« Il y a **une prise en compte importante de la situation handicap**, de la part des managers ou Rh... Je n'ai pas l'impression qu'on a énormément de tension » GE

UNE DISPONIBILITÉ DE FONDS IMPORTANTE ET IMMEDIATE

- Des entreprises qui disposent généralement d'**ACCORD** ou de **CONVENTION** avec l'Agefiph négociés annuellement permettant l'obtention d'une enveloppe dédiée vs. des aides ponctuelles soumises à des demandes
- Des entreprises qui allouent par ailleurs des moyens plus importants sur leurs **FONDS PROPRES**
- ... En conséquence des **politiques et des actions réalisables facilement** avec des **délais réduits** pour l'obtention des aménagements de postes notamment

« On est dans un groupe où le handicap, on en parle depuis longtemps » GE

*« On a **une formation d'entreprise dédiée** » GE*

*« Et la stratégie d'entreprise, **le sujet handicap est plus abordé** en termes de fragilité sociale » GE*

« La sensibilisation du top management, c'est essentiel, sinon le manager a moins de portée et sera moins légitime d'où la nécessité de signer les accords en entreprise qui nous engagent à réaliser des actions » GE

*« Il y a **une prise en compte importante de la situation handicap**, de la part des managers ou Rh... Je n'ai pas l'impression qu'on a énormément de tension » GE*

DES MOYENS FINANCIERS DÉPLOYÉS sur 3 postes principaux

AMÉNAGEMENT DE POSTES

- Dès la déclaration ou suivant les évolutions de l'état de santé de la personne handicapée...
- ...des entreprises qui peuvent réagir très **RAPIDEMENT** dans **L'ADAPTATION** du cadre de travail en débloquant **IMMÉDIATEMENT** les **FONDS NÉCESSAIRES**

Mise en place d'un RÉSEAU D'EXPERTS ET DE SERVICES DÉDIÉS

- Accueil téléphonique dédié, responsable handicap, assistants sociaux et RH sensibilisés
- Des acteurs formés, présents à différents niveaux – pour sensibiliser, accompagner et lutter contre l'éventuel sentiment d'isolement

PLAN DE SENSIBILISATION

pour une implication de chacun, à toutes les strates de l'entreprise

- Avec 2 objectifs majeurs :
 - **ÉCLAIRER / LIBÉRER LA PAROLE DES PERSONNES** pouvant être dans cette situation mais ne passant pas à l'acte
 - **FAVORISER UN TERREAU SOCIAL ACCUEILLANT ET BIENVEILLANT** à l'égard de la personne en situation de handicap
- Via l'organisation d'**ÉVÈNEMENTS** autour de thématiques spécifiques et la mise en place de **FORMATIONS**, notamment des managers

DES EXPERTS DÉDIÉS à la question du handicap

Expert du cadre LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

- Il connaît les démarches, les évolutions réglementaires, les aides actionnables
- Il maîtrise le vocabulaire et les questions relatives à la construction de dossiers
- Il constitue le point de référence pour répondre à l'ensemble des besoins pouvant exister sur le sujet

PROMOTEUR

de la question au sein de l'entreprise

- Un profil qui permet de faire avancer la question du handicap en interne en sensibilisant
- ... en restant informé sur l'ensemble des évolutions, il challenge son entreprise en améliorant constamment la gestion du handicap en interne

Expert des PROBLÉMATIQUES HUMAINES

- Au-delà du cadre légal, le responsable de la mission handicap est également un acteur de terrain qui accompagne la personne souffrant de handicap
- ... mais également l'ensemble des employés – notamment les collaborateurs et les managers qui travaillent avec des personnes en situation de handicap
- Des experts qui peuvent intervenir comme support auprès des responsables RH et managers pour gérer au mieux les situations

« Si c'est une situation problématique, le **rh se met en lien avec la mission handicap** » GE

« Il y a pas mal de canaux, **on se sent moins isolé**, et si on veut être aidé on a plusieurs possibilités » GE

« **On a un service assez apprécié**, qui s'appelle « mon accompagnement en reprise » GE

Dans ce contexte, quelles sont les grandes étapes et les points de tensions majeurs dans le cadre du maintien dans l'emploi d'une personne handicapée ?

2 Un parcours en 3 temps avec des enjeux propres à chacune des cibles rencontrées

HANDICAPÉES : un parcours en 3 étapes semé d'embûches

« Nos salariés *tardent à entreprendre*
la démarche » GE



« C'était *lourd et lent*, on a *perdu beaucoup de temps* avec ça : déjà la reconnaissance de travailleur handicapé, et il faut monter un dossier, *je ne vous explique pas le dossier* »
PME

« Il faut *faire comprendre aux salariés qu'un aménagement de poste n'est pas un cadeau* fait au salarié handicapé mais bien un droit (compensation) » GE

HANDICAPÉES :

un parcours en 3 étapes semé d'embûches

1

LA PRISE DE CONSCIENCE UN DOUBLE ENJEU

Lever la barrière du déni
& Accompagner les responsables de PME





LA PRISE DE CONSCIENCE

Enjeu 1

Lever la barrière du déni

LEVER LA BARRIÈRE DU DÉNI

un enjeu majeur pour les entreprises

- Une attitude de **DÉNI** et/ou de **SILENCE** est souvent relevée auprès de la personne récemment en situation de handicap en raison de craintes :
 - Peur d'être **STIGMATISÉ**, peur de l'image que l'on renvoi à l'autre
 - Peur d'être **LICENCIÉ**
 - Peur d'être **DÉCLASSÉ** / mis au placard
 - Peur de **NE PAS ÊTRE LÉGITIME**

Or, l'activation d'une demande de RQTH n'est possible que si la personne est d'accord (acceptation du handicap)

Nécessité pour les entreprises de mettre en place des actions visant à lutter contre les croyances et les craintes relatives au statut de travailleur handicapé au sein des entreprises pour LEVER LES BARRIÈRES À LA MISE EN PLACE DES DÉMARCHES DE LA PART DU SALARIÉ

« Nos salariés **tardent à entreprendre** la démarche » GE

« J'ai des salariés qui me disent 'je ne veux pas **embêter**' » PME

« Lui avait surtout **peur de perdre son emploi** mais nous on lui a dit que la situation ne pouvait pas durer comme ça » GE

« Ils **ne reconnaissent pas la différence** au niveau de productivité, qu'ils ne peuvent plus faire la même chose qu'il y a 10 ans. Et là c'est des situations compliquées de remplacer une personne à un poste, c'est dur pour elle d'accepter qu'elle ne peut plus faire son travail, le regard des collègues » GE

« Et des salariés ont besoin de temps pour accepter la situation. Les problèmes d'audition, j'en ai qui ont un mal fou à accepter d'avoir recours à des aides techniques » GE

« Pour que les gens fassent les démarches, faut qu'ils soient rassurés **qu'on ne va pas les 'lourder'** ... Donc faut expliquer pourquoi ils ne vont pas être licenciés, et leur objectif est de travailler sur la pérennisation, la sécurisation de l'emploi, et travailler sur l'employabilité » GE

« Une salariée victime d'un AVC a repris le travail mais elle ne se rendait pas compte des erreurs commises » GE

situations de handicap peuvent s'aggraver si elles ne sont pas prises en charge

- Si les problématiques de handicap ne sont pas prises en charge suffisamment en amont, les situations peuvent empirer
 - **AGGRAVATION DU HANDICAP** – en particulier dans le cas d'emploi 'physique' (technicien de surface, ouvriers, etc.)
 - **RISQUES PSYCHOSOCIAUX** – perte de l'estime de soi en voyant ses capacités/performances se dégrader
 - **BAISSE DES PERFORMANCES** – exécution du travail plus difficile, plus lent, insatisfaction des managers, collaborateurs, clients, etc.

Exemple : un problème de surdité... conduisant à une compréhension parcellaire des messages communiqués... responsables d'erreurs de la part du collaborateur... conduisant à un agacement de ses collègues... non-atteinte des objectifs... un isolement progressif du collaborateur... une perte de l'estime de soi état dépressif...

« Beaucoup de situations se passent mal, parce qu'il n'y a aucun mot sur la situation, on pense que c'est le salarié qui n'a pas envie de travailler » GE

« C'est les capacités individuelles qui sont mises en cause » GE

« Après sa chute c'est nous qui sommes intervenus en disant 'Non maintenant tu restes à la maison'.  a ne pouvait pas durer comme  a » PME

« Il arrive que les gens soient en souffrance, les organisations de l'entreprise peuvent être anxieuses, vous avez une multitude de facteurs pour mettre quelqu'un de fragile encore plus dans une situation de fragilité » GE

« Quelqu'un qui a un caractère particulier, et quelqu'un qui s'absente, ce n'est pas toujours un tir au flanc » GE

ADOPTENT une stratégie de sensibilisation (1)

1. A l'occasion de campagnes de sensibilisation

- En interne - organisation d'évènements autour de différentes thématiques – surdité, autisme, etc.
- Et parfois avec l'intervention d'acteur externe
 - telle que le SAMETH avec la tenue de permanences dans les locaux de l'entreprise
 - Ou des associations qui peuvent aussi intervenir dans l'aide à la prise de conscience

« Déjà c'est l'une des raisons principales pour lesquelles on fait des sensibilisations massives... C'est aussi pour **toucher les salariés qui sont dans le déni** » GE

« Par exemple, lors des **escapes game** autour du handicap sur nos différents sites. A la suite, j'ai des personnes qui sont venues me voir, et 3 m'ont demandé de les aider dans la démarche de demande de reconnaissance » GE

« J'anime des **petits déjeuners** et pas mal de gens viennent me voir, et dans les semaines qui suivent des choses se passent » GE

« Avec le **SAMETH qui vient tenir une permanence**, à notre demande, 2 fois par an et qui peuvent accompagner aussi les salariés en toute neutralité » GE

« Après il y a des **associations qui aident à faire connaître en externe. On commence à travailler sur la thématique des troubles (...)** l'accompagnement et acceptation de handicap » GE

« Les sensibilisations ciblées (audition, troubles psy...) sont la meilleure façon de faire en sorte que les **salariés se rapprochent de la mission handicap pour des conseils** en terme de RQTH » GE

ADOPTENT

une stratégie de sensibilisation (2)

2. Lors d'entretiens individuels avec les référents handicaps ou les RH

- **RASSURER** quant à leur maintien en poste (en filigrane le spectre du licenciement)
- **INFORMER** quant à leurs droits et aux dispositifs en place
- Mobiliser quant à leur intérêt et à celui de l'entreprise à entreprendre une telle démarche
 - **Optimiser** son confort de travail et faciliter ses relations au travail
 - **Conserver** la productivité de ce salarié pour la bonne performance de l'entreprise

« **Construire la confiance** avec les salariés en situation de handicap en premier lieu, en les **informant de leur droits** (compensation), en les recevant individuellement et en recherchant ensemble les meilleures solutions avec des experts » GE

« **Donc ça peut être un intérêt pour un salarié qui vieillit et on leur explique l'intérêt de la reconnaissance** » GE

« **C'est pourquoi avoir en interne des assistantes sociales, référents handicaps et médecins qui expliquent aux salariés les bénéfices d'une telle démarche est primordial** » GE

« **C'est un intérêt partagé...** Ce n'est pas que de la philanthropie, c'est bien que le salarié puisse travailler bien, un salarié non performant ça coute cher » GE

« **La dimension gagnant/gagnant doit être soulignée, ainsi que son intérêt financier, ce sont des arguments prompts à convaincre les plus hésitants** » GE

UNE PRISE DE CONSCIENCE QUI PASSE ÉGALEMENT par le médecin du travail

- Des consultations qui peuvent alerter, éclairer le salarié sur la **nécessité de recourir à un statut de travailleur handicapé / d'aménager son poste**
- Toutefois,
 - Une **démarche qui reste confidentielle** entre le salarié et le médecin - si le salarié ne souhaite pas initier de process, la situation n'évolue pas
 - La perception d'une profession qui **souffre d'une pénurie de praticiens** et qui dès lors voit ses services engorgés – délais longs et manque de disponibilité
 - Dans ce contexte la **réforme prévue de la médecine du travail** est attendue mais redoutée, laissant craindre une circonscription de l'action aux métiers à risques

« Généralement ça arrive dans la bannette du médecin du travail, et c'est son rôle que d'accompagner le salarié dans le déni » GE

« On cherche à travailler main dans la main les médecins du travail » GE

« Il ne transmet pas le diagnostic, mais il peut recommander un aménagement... ça fait partie du boulot du médecin du travail de préconiser et recommander les aménagements nécessaires en situation de handicap ou pas » GE

« On a pris rendez-vous avec la médecine du travail mais elle était tellement lente qu'on a laissé tomber la médecine du travail et on a été voir un médecin normal. C'est son médecin traitant qui a établi le certificat » PME

« Ce qui se passe, c'est que la population des médecins du travail diminue Il y a aussi le fait qu'avant il y avait des visites du médecin du travail ça évolue aussi ... Donc on va avoir plus, une différence entre les métiers à risques et pas à risque » GE



LA PRISE DE CONSCIENCE

Enjeu 2

Accompagner les responsables des PME

INEXPÉRIMENTÉS confrontés à la question du handicap

Au-delà de la question du déni, des PME qui lorsqu'elles font face à la question du handicap se trouvent **DÉMUNIES**

- Des **SITUATIONS QUI ARRIVENT BRUTALEMENT** – souvent suite à un accident grave
- Des responsables qui ne disposent d'**AUCUNE CONNAISSANCE** technique sur la question
 - *Vers qui se tourner ? Qui sont les acteurs ?*
 - *Quelles sont leurs responsabilités en tant qu'employeur ?*
 - *Quelles sont les aides/allocations qu'il est possible de demander ?*
 - *Quel suivi ?*
 - *Quel délai ?*
- ... Et en conséquence, des responsables qui se sentent incapables de **RASSURER LEUR SALARIE** sur les process et les moyens qui vont pouvoir être mis en œuvre pour les maintenir en poste.

« On arrive dans un **univers méconnu** et on aimerait que ça se passe au mieux, pouvoir **rassurer son employé**, l'informer et que les choses se fassent rapidement (...) C'est la peur de se retrouver licencié, tout simplement... Il a fallu **que je me renseigne de mon côté** pour que je l'informe et le rassure » PME

« Je rentre dans un univers complètement méconnu et j'aurais souhaité que la personne chargée des dossiers des salariés handicapés puissent être à la hauteur et **m'apporter des réponses que je me pose** par rapport à la 1ère demande, le **temps qu'il faut attendre**, si on pouvait faire marcher l'allocation, et des tas de petits trucs, que fallait-il faire? Est-ce qu'il y a des degrés d'handicap ? Quelles sont les aides ? En fait, essayer d'enlever cette méconnaissance que j'avais, être réglo et ne pas me tromper dans ce que je vais dire à mon employé » PME

Attente d'être informé sur l'ensemble des étapes et des acteurs du parcours

UNE RECHERCHE D'INFORMATION très laborieuse

- **ABSENCE D'UN RÉFÉRENT** connu et clairement identifié sur le sujet vers lequel se tourner
- ... En conséquence une prise de contact auprès de **DIFFÉRENTS INTERLOCUTEURS** : Inspection du travail, Médecine de travail, Site institutionnel, etc.
- Et des **RECHERCHES SUR INTERNET LONGUES ET COMPLIQUÉES**
 - Une information qui peut s'avérer **DIFFICILE À S'APPROPRIER** : des textes réglementaires et légaux difficiles à comprendre, un vocabulaire peu accessible.
 - Une information qui reste **PARCELLAIRE** : c'est par le croisement des données collectées que les responsables clarifient le parcours, leurs droits et devoirs, et les démarches à effectuer.
 - Absence de la présentation d'un **PARCOURS CLAIR** étape par étape qui correspond clairement à la situation du responsable de la personne handicapée.

« J'ai demandé à l'inspection du travail mais ils sont lents, on ne sait jamais à qui il faut parler donc j'ai fait des recherches sur internet » PME

« Le problème de l'information ce n'est pas qu'on ne la trouve pas mais c'est qu'elle est très très mal présentée : il y en a un peu partout et c'est rare de trouver toutes les informations sur le même site. » PME

« Il n'y a jamais un truc simple, une marche à suivre, un process chronologique pas à pas où on nous explique : il faut d'abord faire ça... Du coup ça n'est pas très rassurant... On se dit 'c'est quoi ce bordel ?!' Je n'ai pas que ça à faire ! » PME

« Je ne savais pas vers qui me tourner : On se dit vers qui je dois me renseigner? » PME

Attente d'un support personnalisé (adapté à leur situation) et les guidant pas à pas à chaque étape du parcours

2

LA DÉCLARATION À LA MDPH ET L'OBTENTION DE LA RQTH

Une étape administrative longue et compliquée



UNE ÉTAPE LOURDE et marquée par 3 enjeux

Un constat commun aux 2 cibles mais
particulièrement souligné par les
responsables de PME

- **COMPLEXITÉ** du dossier à remplir
- **ABSENCE D'ACCOMPAGNEMENT** dans le
renseignement d'un dossier technique
- **LENTEUR ADMINISTRATIVE** et un **MANQUE DE
VISIBILITÉ** sur les délais de retour

UN DOSSIER PARTICULIÈREMENT compliqué à remplir

- Un **VOCABULAIRE ADMINISTRATIF INACCESSIBLE** pour des non-initiés
- Des **QUESTIONS PARFOIS INADAPTÉES** au cas de la personne handicapée
- Des informations **DIFFICILES À MESURER**
- **NOMBREUSES PIÈCES À RASSEMBLER** et à obtenir auprès d'une multitude d'interlocuteurs

« Il faut comprendre ce qu'ils veulent dire, c'est du langage particulier... **il faut savoir décrypter, il y a des termes, ils parlent beaucoup avec des initiales**, et qu'est-ce que c'est que ça ? Vous avez regardé le sketch des inconnus les langages, **on ne comprend rien**, les médecins parlent avec leur langage, c'est hermétique, regardez ce sketch » PME

« C'est **long et lourd**, plusieurs pages, une attestation du généraliste à fournir, avec une partie où le salarié explique comment se manifeste le handicap » GE

« Je pensais au départ que ce qui serait le plus dur serait le matériel, et bien non, c'est la partie administrative, c'était **lourd et lent, on a perdu beaucoup de temps** avec ça : déjà la reconnaissance de travailleur handicapé, et il faut monter un dossier, je ne vous explique pas le dossier et la recherche d'infos, je n'ai rien compris au début, **ça parle qu'avec des signes, je n'ai rien compris** ce que ça veut dire: il n'y a pas de chronologie facile » PME

UNE ABSENCE D'ACCOMPAGNEMENT dans le renseignement du dossier

- **AUCUN ACTEUR IDENTIFIÉ** comme pouvant répondre et accompagner au renseignement du dossier
- Des responsables et des salariés handicapés qui **PERDENT BEAUCOUP DE TEMPS** à rechercher de l'information
- Des profils qui se tournent alors le plus souvent vers le **MÉDECIN DU TRAVAIL** – néanmoins un profil qui n'est pas toujours disponible
- A noter – une démarche qui normalement est à assurer par la personne handicapée seule

*« Loiret : 3 mois à partir du moment où le dossier est complet... mais **il est fréquent qu'il manque des pièces**. De fait, les personnes doivent être accompagnées pour que leur dossier soit complet notamment par MDPH (qui devrait assurer un service spécial pour cela) » GE*

Attente forte d'un support permettant d'être accompagné pour faciliter le renseignement du dossier

et un manque de visibilité sur les délais de retour

- **DÉLAIS VARIABLES** en fonction des cas et des départements et pouvant atteindre **JUSQU'À UN AN**
- ... Avec parfois des **RETOURS EN CAS DE PIÈCES OU D'INFORMATIONS MANQUANTES** qui prolongent d'autant les délais d'obtention du statut
- Un période d'attente longue durant laquelle la **PERSONNE HANDICAPÉE NE DISPOSE D'AUCUNE AIDE** – au sein des PME (absence d'accord avec l'Agefiph)

« J'étais très surprise je n'y croyais pas. On avait fait le maximum et à chaque fois « votre dossier est en cours » ça a pris cinq ou six mois, ça a pris le temps de son arrêt maladie pratiquement. » PME

« On est au mieux à 4/6 mois au pire à 1 an et demi, sur l'île de France c'est plus d'un an » GE



Notons un espoir de désengorgement des MDPH avec la réforme concernant la non obligation de renouvellement pour certains handicaps

Une attente forte de disposer d'accompagnement à cette étape



« Catégoriser l'information et la hiérarchiser et à chaque fois qu'il y a un sigle, traduire, parce que je me suis retrouvé dans le sketch des inconnus » PME

MISE EN PLACE D'UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT QUI PERMET :

- La mise en place d'un lexique – définition et traduction des sigles
- **L'explication concrète** des différents points avec des **exemples** à l'appui pour faciliter la compréhension
- **L'indication des sources** permettant d'obtenir les réponses pour la constitution du dossier
- Un **rappel** de l'ensemble des documents nécessaires en fonction de chaque situation
- Un **outil personnalisable adapté à chaque situation** – tant du point de vue de la nature du handicap, que de l'entreprise, de la nature du poste, etc.

A NOTER – une gestion qui n'est pas toujours assurée par l'entreprise

La perception d'un dossier conséquent à constituer ...

mais les perceptions diffèrent quant au rôle de l'entreprise

« La reconnaissance **c'est une démarche personnelle**, ce n'est pas l'entreprise qui fait les démarches » GE

« On nous questionne, et là **on peut l'aider à monter son dossier** auprès de la maison des personnes handicapées » GE

« S'il nous en parle on peut l'aider, il peut se faire aider, mais **c'est sa démarche et pas la notre** » GE

« Je me suis renseigné pendant son hospitalisation, savoir ce qu'il fallait faire. Après on est allé voir le médecin » PME

- Pour certains responsables Handicap et responsables au sein de PME : une **DÉMARCHE PERSONNELLE**, dont la charge revient au salarié - avec ou sans l'aide de son environnement social ou familial et de son médecin traitant - une procédure dont l'entreprise s'exclue
- Mais pour d'autres acteurs : une **DÉMARCHE DANS LAQUELLE ILS PEUVENT INTERVENIR EN SOUTIEN**, en conseil dans le montage de ce dossier
- **A NOTER QUE POUR LES PME : UNE IMPLICATION SOUVENT FORTE DES RESPONSABLES** – sans nécessaire prise de conscience de la limite entre ce qui relève de la situation personnelle du responsable handicapé et ce que doit faire l'entreprise (des responsables qui vont jusqu'à accompagner l'employé chez le médecin)

3

L'AMÉNAGEMENT DU POSTE

- Un aménagement matériel relativement facile
- Vs. un aménagement de la fiche de poste qui peut s'avérer plus problématique



EN PRÉAMBULE – Une « mise en place » souvent accompagnée

Par le MÉDECIN DU TRAVAIL – *pour tous PME et Grandes entreprises*

- Qui formule les préconisations nécessaires pour le maintien en poste
- Mais aussi atteste de la mise en conformité du poste - certificat qui pourrait donner accès à des aides financières (AGEFIPH)

Par les CONSULTANTS EXTERNES – *majoritairement pour les Grandes entreprises*

- ergonomes ou ergothérapeutes quand il s'agit d'intervenir sur le poste physique et la gestuelle du salarié
 - Conseillés par la médecine du travail
 - Ou dans la base de données des Missions handicap des grandes entreprises
- Ou par un représentant du SAMETH

« En général c'est le **médecin du travail** qui fait la recommandation d'aménagement » GE

« Oui il est important de **travailler en réseau** et le rôle du **médecin du travail est essentiel** dans le dispositif puisque c'est elle qui détermine si l'aménagement du poste répond aux besoins du salariés en terme de santé/handicap » GE

« On a pris contact avec la médecine du travail au début pour essayer de comprendre ce qu'il était possible de faire » PME

« Nous référents devons attendre les prescriptions des médecins pour tel ou tel aménagement. Il faut de manière générale que **l'idée vienne du médecin**. C'est pourquoi, nous essayons de plus en plus de les impliquer dans nos groupes de travail sur différents sujets liés à différents handicaps » GE

« Le **conseil en ergonomie est assuré par le représentant du SAMETH** et, si besoin par un expert Ergonome qui fait partie de son carnet d'adresse (fournisseur du matériel). En cas de besoin nous pouvons aussi passer par le médecin du travail mais nous n'en avons pas eu besoin à ce jour » GE

« Ou faire **intervenir d'autres intervenants** Ça peut être les ergonomes, un ergothérapeute » GE

se fait au cas par cas en ajustant sur 3 points spécifiques

Chaque situation de handicap est particulière et nécessite d'adapter les contours du poste à la situation de l'employé handicapé en fonction de 3 CRITÈRES :

1. L'aménagement « **MATÉRIEL** » du poste de travail
2. L'aménagement du **TEMPS DE TRAVAIL** – temps partiel, le plus souvent permettant au salarié de se reposer et ainsi de pouvoir assumer ses fonctions
3. L'aménagement des **MISSIONS À RÉALISER** – en fonction de la pathologie, modifier les tâches qui lui étaient attribuées, ou les lui faire réaliser différemment

« C'est très difficile d'en parler car *les cas sont très différents* » GE

« Il existe des *multitudes d'expériences différentes* » GE

« On fait dans la *broderie humaine* » GE

La difficulté est donc de ne pouvoir se reposer sur l'acquis, chaque aménagement dépendant de la nature du handicap (psychique, physique, lié à une maladie, lié au vieillissement) selon la personnalité du salarié concerné – LA BONNE PRATIQUE EST DONC DE RESTER TOUJOURS « AGILE »



L'AMÉNAGEMENT DE POSTE

Un aménagement matériel relativement facile

UNE QUESTION qui ne semble pas poser de problème

« Nous sommes *déjà en accord avec la réglementation*, le bâtiment a été construit il y a 5 ans. Donc on est aligné sur tout ce qui est *aménagement pour une personne à mobilité réduite* » GE

« Il y avait *déjà des travaux effectués* dans ces deux commerces, on était déjà dedans, on venait de s'agrandir, donc *ça a été assez simple*: on a élargi et on a adapté pour que le côté gauche soit plus libre et spacieux par rapport à l'handicap de l'employé » PME

- Des **BÂTIMENTS** d'entreprises qui tendent à être de plus en plus **RESPECTUEUX DES NORMES d'ACCESSIBILITE** – un environnement de base facile d'accès
- Des **AMÉNAGEMENTS** qui sont très facilement identifiés suite au rendez-vous avec un ergonome en termes de :
 - Localisation dans l'espace de travail
 - Matériel bureautique – clavier, écran, souris, taille du fauteuil, etc.
- Un financement facile pour les **GRANDS GROUPES QUI BÉNÉFICIENT D'ACCORDS AVEC L'AGEFIPH** – qui permet de mettre en place immédiatement les mesures nécessaires

NÉANMOINS DES OBTENTIONS D'AIDES plus longues pour les PME

Sans accord avec l'AGEFIPH... des PME obligées de compléter des dossiers de demandes d'aides pour bénéficier de prises en charge de l'aménagement de poste

- Or,
 - Des **DÉMARCHES** jugées **COMPLIQUÉES** et **LONGUES** avec un manque de clarté sur le montant de la prise en charge et les conditions d'obtention
 - des besoins d'aménagement immédiats formulés dans un **CONTEXTE D'URGENCE** – pas de possibilité d'attendre longtemps
- En conséquence, des PME qui finissent par:
 - **RENONCER** à certains aménagements
 - **CHERCHER DES SOLUTIONS ALTERNATIVES** mais **pas toujours optimales pour le salarié handicapé** – ex: encourager le télétravail pour limiter les déplacements; salariés qui vient chercher la personne handicapée à son domicile



Une attente de la part des PME d'accessibilité aux aides existantes plus RAPIDE et FACILE

*« Oui il y a eu des subventions mais c'est **tellement lent** qu'on les a un peu zappées, c'est tellement lent » PME*

*« **Les demandes sont longues à instruire**, non, on a requalifié son poste en télétravail » PME*

*« On s'est aperçu que **ce qu'il faisait au bureau il pouvait le faire chez lui** donc en attendant que le dossier soit traité on lui a dit de rester à la **maison**. On voulait voir un ergonome pour voir s'il pouvait continuer à travailler au bureau dans ces conditions mais on s'est aperçu que la plupart de ce qu'il fait il aurait pu le faire chez lui et d'ailleurs il vient quasiment plus au bureau maintenant. » PME*

*« Ce que j'ai oublié de vous dire, **on a affecté quelqu'un pour lui**, un ingénieur et une secrétaire à tour de rôle pour aller le chercher et le raccompagner chez lui » PME*

à rester informés sur les solutions d'aménagement

- Un univers des outils à destination des personnes handicapées qui est en perpétuelle évolution : avec l'apparition de **NOUVEAUX PRODUITS** et acteurs qui constituent de nouvelles **solutions** pour **AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL** des salariés handicapés
- ... Cependant, des responsables qui **MANQUENT DE TEMPS** pour se tenir informés sur l'ensemble des outils existants propres à chaque type de handicap dont ils ont la responsabilité
- Ce sont le plus souvent les salariés handicapés qui sont moteurs de la démarche et poussent en interne pour le mettre en place

*« Je fais parfois venir à l'occasion des consultants pour nous présenter les solutions mais c'est du ponctuel, c'est souvent **motivé par une demande d'un employé handicapé**. C'est principalement eux, qui sont informés » GE*

*« Il y a une **offre tellement vaste**... Je ne suis pas informé sur tout » GE*

*« Si on pouvait **avoir un site avec toutes les solutions** : click on indique le type de handicap et on a toutes les solutions qui peuvent exister... ça serait d'une grande aide » GE*

« S'il y a des entreprises spécialisées, il faut dire lesquelles sont agréées pour le faire... quand on touche des sous, que ces entreprises soient habilitées à le faire, et qu'on ait pas besoin d'avoir une mais qu'il le prenne en charge eux-mêmes » GE

Attente d'aide pour identifier et être informé rapidement de tous les outils et solutions existantes pour l'aménagement du poste de travail en fonction de chaque type de handicap



L'AMÉNAGEMENT DE POSTE

En revanche, un aménagement du temps de travail et des missions qui est plus compliqué et peut affecter l'ensemble de l'environnement professionnel de l'employé

de l'employé qui vient chambouler l'équilibre humain

Une gestion qui peut s'avérer difficile à

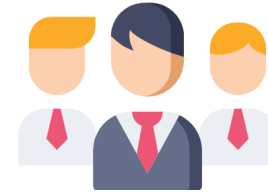
3 niveaux :



SALARIE

MANQUE DE COOPÉRATION
CRAINTE DE DÉCLASSEMENT

« Et d'un autre côté on a des situations malgré x aménagements, **il ne s'implique pas**, et c'est le cas où ça ne convient pas au salarié » GE



L'ÉQUIPE

RISQUE D'INCOMPRÉHENSION ET
SENTIMENT D'INJUSTICE

« Sinon il y a **risque de rejet**. Pourquoi elle et pas moi ? » GE



LE MANAGER

MAUVAISE COMMUNICATION AU SEIN DES ÉQUIPES
EXIGENCES TROP ÉLEVÉES PAR RAPPORT AU SALAIRE
HANDICAPÉ

« **la sensibilisation des managers est aussi importante** et plus il y aura de la sensibilisation de faite, plus on pourra proposer et intégrer des salariés en situation de handicap » GE

UNE DIFFICULTÉ SE CONCENTRE PRINCIPALEMENT sur le plan de la gestion humaine

1 L'ÉQUIPE DE LA PERSONNE HANDICAPÉE

Quand la situation n'est pas connue des collaborateurs : lorsque la personne handicapée ne souhaite communiquer, ou quand la situation demeure « tabou », connue mais non exprimée (quand le handicap n'est donc pas visible)

- **L'AMÉNAGEMENT PEUT ÊTRE PERÇU COMME UN ENSEMBLE DE PRIVILÈGES.** => Un sentiment d'injustice émerge, dont va pâtir l'ambiance générale mais surtout la personne handicapée elle-même
- **CERTAINES ATTITUDES DE LA PERSONNE HANDICAPÉE PEUVENT ÊTRE JUGÉES MALVENUES** vs le fonctionnement de l'équipe => sans connaissance : pas de bienveillance
- **Par ailleurs, CERTAINS STÉRÉOTYPES ASSOCIÉS À CERTAINES PATHOLOGIES PEUVENT FAIRE SURFACE,** venant stigmatiser la personne concernée



« Il faut faire comprendre aux salariés qu'un aménagement de poste n'est pas un cadeau fait au salarié handicapé mais bien un droit (compensation) d'où l'importance d'être le plus juste possible en terme d'aménagement, et si besoin en informer l'environnement de travail avec le salarié handicapé » GE

« Maintenir un RQTH dans l'emploi tient d'abord aux hommes qui sont en présence. Faire preuve de tolérance, de souplesse, de créativité pour que chacun y trouve son compte est pour moi la clef de la réussite » GE

« Moi je tentais de leur expliquer mais ils ne comprenaient pas toujours » PME

Enjeu important d'encourager la personne handicapée à communiquer et partager sa situation avec son équipe de manière à pouvoir les sensibiliser et limiter les risques d'animosité

UNE DIFFICULTÉ SE CONCENTRE PRINCIPALEMENT sur le plan de la gestion humaine

2

LE MANAGER ET SA GESTION PARFOIS « MALADROITE » DE LA SITUATION

- Générer un **SENTIMENT D'INJUSTICE DE LA PART DES AUTRES COLLABORATEURS** de l'équipe :
 - En favorisant voire déresponsabilisant le salarié concerné
 - En reportant la charge de travail sur les autres membres de l'équipe
- Ou a contrario, **METTRE LA PRESSION SUR LA PERSONNE HANDICAPÉE** en exigeant par exemple la même production de travail dans un temps plus réduit de travail



« Sur le temps de travail, quand on passe d'un temps plein à partiel, il n'y a pas toujours le réflexe de la part du manager d'accepter que le travail soit moins important » GE

« La sensibilisation des Managers est aussi importante. et plus il y aura de sensibilisation de faite, plus on pourra proposer et intégrer des salariés en situation de handicap » GE

« Faut tenir compte de l'équipe, faut pas que l'équipe se retrouve à faire le boulot Ils sont sympas mais ça peut être difficile » GE

« Mettre en place une aide humaine pour que ça ne se porte pas sur l'équipe » GE

Opportunité de communiquer / sensibiliser aux difficultés de la personne – et donc de former les dirigeants / managers à la sensibilisation vs le handicap en question – idéalement en amont du processus

UNE DIFFICULTÉ SE CONCENTRE PRINCIPALEMENT sur le plan de la gestion humaine

3

LA PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP, ELLE-MÊME PEU « CONCILIANTE »

- Un salarié qui a **PERDU SA MOTIVATION AU TRAVAIL** - malgré les aménagements réalisés, la personne ne trouve pas sa place. Plusieurs cas de figure :
 - la frustration de ne plus être en mesure d'endosser sa fonction pleinement
 - le manque d'intérêt pour la nouvelle configuration de poste
- Une attitude sans doute à relier à la personnalité du salarié
- Et/ou au stade d'acceptation de la pathologie dans lequel il se trouve. Une **ACCEPTATION QUI PEUT PRENDRE DU TEMPS** et passer par des phases de douleur et de rejet de l'environnement qui le renvoie à sa réalité de personne handicapée



« Et d'un autre côté on a des situations malgré x aménagements, **il ne s'implique pas**, et c'est le cas où ça ne convient pas au salarié, parce qu'il n'a plus envie de travailler... donc rupture conventionnelle » GE

« Il est déjà à mi-temps thérapeutique, le poste est aménagé, **on ne peut pas faire mieux**. Je trouve même des fois un peu trop, c'est sortir la personne de sa responsabilité par rapport aux collègues » GE

« Durant la mise en place du maintien, il faut que les **salariés coopèrent et soient volontaires et motivés**. Exemple : une salariée a refusé tout ce que proposait l'association dès qu'il fallait qu'elle fasse un effort de son côté. » GE

UNE SOLUTION DE REQUALIFICATION qui reste encore compliquée

- **Quand le maintien dans le poste est impossible, quand son aménagement ne peut suffire, la solution du reclassement dans un autre poste est envisagée afin d'éviter le licenciement pour inaptitude**

Toutefois,

- Les responsables handicaps s'accordent à dire que lorsque le **SALARIÉ EST PEU FORMÉ** et ne maîtrise pas l'outil informatique le **RECLASSEMENT EST SOUVENT DIFFICILE**
- Et a contrario le « reclassement » peut ressembler à un « déclassement » pouvant être mal vécu du salarié handicapé
- **Focus PME** : un reclassement très compliqué au sein de petites structures où le nombre de places est limité

« Quand on est sur le terrain, former plus les gens, et ce n'est pas à la portée de tout le monde d'apprendre l'informatique » GE

*« Ce n'est **pas toujours simple** ça... Ça **dépend aussi du niveau de qualification de la personne** -Quand la personne n'est pas qualifiée c'est stressant » GE*

« Le vrai sujet c'est quelles sont les compétences de la personne ? » GE

« c'est face à l'évolution des métiers, de la digitalisation qui implique de l'agilité de la part des gens, comment on fait ? » GE

« Pour les reclassements, une salariée a trouvé qu'elle était trop qualifiée pour le poste proposé » GE

*« des formations à destinations des personnes handicapées, c'est vraiment important de **structurer des parcours de qualifications au regard des besoins du marché.** Les **FAERGH ont ce rôle** mais ils devraient être beaucoup plus en lien avec les employeurs. Et je ne suis pas sûre que dans les entreprises, tous les référents handicaps soient bien renseignés sur les dispositifs de formation continue... » GE*

Des attentes relatives à la formation continue sont donc formulées – et notamment de plus de lien avec les FAGERH

fagerh



L'AMÉNAGEMENT DE POSTE

**D'autres difficultés à l'aménagement de poste
identifiées**

DES DIFFICULTÉS PEUVENT APPARAÎTRE et pénaliser la réussite de l'aménagement

Quand il s'agit de PATHOLOGIES PARTICULIÈRES

▪ Des maladies chroniques et évolutives

- De nombreux arrêts de travail et/ou consultations médicales qui peuvent troubler le bon fonctionnement du service / de l'équipe
- Une évolution de la maladie qui peut aussi engendrer une évolution de l'aménagement du poste

▪ Des maladies psychiques

- le manque de savoir relatif à ces pathologies,
- la résistance des stéréotypes, la stigmatisation et dès lors la difficulté d'intégration

« Par contre quelqu'un avec une pathologie évolutive, on doit prendre des paramètres plus larges avec le **risque des micros absences pour rendez-vous médicaux** »

« Sur le psychique c'est plus compliqué » « Ça dépend, si on compare moteur et physique, c'est bien plus facile, le regard est moins compliqué sur le handicap moteur » « Sur les troubles psychiques c'est compliqué, on ne sait pas ce qu'il y a derrière » « On ne va pas oser en parler, le sujet est tabou »

« **Le sujet handicap psychique, dépression, anorexie, tout ça, c'est des thèmes qui font peur encore à pas mal.** Donc sur ces sujets là c'est compliqué d'accompagner, sur ce type de handicap, il y a plus de déni, le regard des autres est plus violent... Une personne atteinte d'un trouble psychique n'est pas plus violente qu'une autre, bien au contraire » « Elles sont bien souvent plus victimes de violences »

DES DIFFICULTÉS PEUVENT APPARAÎTRE et pénaliser la réussite de l'aménagement

Quand l'aménagement fait SUITE À UN LONG CONGÉ MALADIE

Une situation souvent citée comme problématique si elle n'est pas accompagnée / anticipée

- Reprendre le travail : une confrontation de la personne à son handicap, à ses difficultés
 - alors qu'à son domicile l'environnement était plutôt protecteur, l'environnement professionnel peut apparaître plus hostile
 - et le renvoyer frontalement à ces « inaptitudes / fragilités »
- Au-delà de son handicap,
 - des difficultés à réintégrer un service / une équipe dont la composition et le fonctionnement ont pu évoluer en son absence
 - un changement de rythme parfois « brutal » qui peut aussi nourrir ces difficultés de reprise du poste

« Avec un accompagnateur de type *coach* en amont de la reprise d'emploi pour les salariés en arrêt longue maladie »

« Concernant les facteurs de réussite d'une mission, *l'anticipation est très importante* »

« L'idéal est de *pouvoir commencer le travail avant la reprise de la personne* si c'est un retour en emploi. La progressivité de l'effort de travail est également à privilégier, afin d'opérer une véritable réadaptation professionnelle »

« *Très dur de reprendre le travail après de nombreux mois d'arrêt.* Un salarié accidenté, peut, pendant sa convalescence travailler très peu de temps. Cela lui permet de garder les réflexes, de suivre l'évolution de l'association. Lors de son retour l'aménagement éventuel du poste en sera facilité »

L'anticipation et la préparation semble donc primordiales pour faciliter le retour en poste et favoriser la réussite du maintien dans l'emploi



“opinionway

15 place de la République 75003 Paris



**FONDATION HANDICAP
MALAKOFF MÉDÉRIC**

Groupe **malakoff médéric humanis**