



## Embarquer mes managers pour agir durablement

Les managers de proximité sont aujourd'hui la pierre angulaire des organisations. Les entreprises qui s'engagent dans une politique volontariste en matière de handicap doivent impliquer leur encadrement de proximité en amont du projet, pour optimiser leurs chances de réussite. Quel est le rôle des managers? Comment lever les freins et identifier les leviers et enjeux pour les mobiliser? Quels outils peuvent être développés?

### 1. LE RÔLE DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES DANS LA POLITIQUE HANDICAP DE L'ENTREPRISE

**Selon le fonctionnement et la culture de l'entreprise, le manager va avoir un rôle différent dans le cadre de la politique handicap de l'entreprise.**

#### **Accompagner le collaborateur en situation de handicap / Ou prévenir les situations de handicap**

- Dialoguer et accompagner les salariés en situation de handicap.
- Relayer les difficultés des collaborateurs en situation de handicap auprès des RH.
- Suivre l'aménagement du poste de ses collaborateurs.

#### **Maintenir dans l'emploi**

- Aider à détecter les situations à risque.
- Maintenir le dialogue avec les personnes en arrêt maladie.

→ Appuyer la recherche et la mise en oeuvre de solutions liées au maintien dans l'emploi du collaborateur.

→ Témoigner auprès des autres managers sur les expériences de maintien réussies.

#### **Favoriser le recrutement et l'accueil de collaborateurs en situation de handicap**

- Définir le poste ainsi que les contraintes liées au poste.
- Valider les profils retenus parmi les candidatures reçues.
- Communiquer et préparer l'équipe pour favoriser la bonne Intégration du nouvel embauché.

#### **Favoriser la collaboration avec le secteur protégé et adapté**

→ Identifier des opportunités de sous-traitance.

→ Communiquer sur les collaborations réussies avec des ESAT/EA.

#### **Être relais de la politique handicap de l'entreprise**

- Contribuer à l'animation de la politique handicap (remonter des idées).
- Favoriser l'implication des collaborateurs dans les actions internes ou externes organisées par l'entreprise dans le cadre de sa politique handicap.
- Informer son équipe sur les dispositifs mis en place dans le cadre de la politique handicap (personnes ressources: mission handicap, référent handicap, assistantes sociales, médecin du travail...).
- Sensibiliser les collaborateurs sur le handicap en général.

## 2. LES FREINS ET LES ENJEUX LIÉS À L'IMPLICATION DES MANAGERS DANS LA POLITIQUE HANDICAP DE L'ENTREPRISE

### LES FREINS

#### MANAGEMENT

- Contrainte et surcroît de travail: le handicap est considéré comme lourd, permanent et complexe à gérer.
- Crainte de ne pas savoir se comporter face à une personne handicapée.
- Peur des coûts et du temps nécessaire à l'aménagement de poste.
- Crainte pour la sécurité des personnes handicapées sur le poste de travail (plus d'accidents du travail).
- Crainte de voir les tensions augmenter et l'ambiance de l'équipe se dégrader.
- Peur d'entrer dans la sphère des considérations privées.

#### PRODUCTIVITÉ DU SERVICE

- Politique de l'entreprise axée sur la productivité.
- Sujet non prioritaire pour les managers.
- Méconnaissance des enjeux pour l'entreprise.
- Peu d'objectivation des managers sur le sujet du handicap.
- Pas d'indicateurs ou d'évaluation concrète sur le sujet.
- Sourcing considéré comme long et complexe.

#### STÉRÉOTYPES

- L'intégration d'un collaborateur en situation de handicap n'est pas adaptée à son activité.
- Les personnes handicapées sont considérées comme moins productives.

#### PROCESS ET OUTILS

- Les managers sont mal informés des dispositifs en place pour les accompagner (mission handicap, acteurs externes, aides financières...).
- Peu d'outils ou méconnaissance des outils à destination des managers (guides, formations, échanges de pratiques...).
- Manque de soutien de la part de la hiérarchie en général.

## LES ENJEUX

### PARTICIPER À L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE

→ La mise en avant des valeurs et de l'engagement social de l'entreprise suscite l'adhésion et la fierté d'appartenance des collaborateurs.

### MONTÉ EN COMPÉTENCE DES MANAGERS SUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ

→ Une amélioration de la capacité d'écoute, de l'empathie et de l'adaptation du style de management aux caractéristiques de l'individu encadré.

→ Un accroissement de la flexibilité et une plus grande ouverture d'esprit.

→ Une amélioration des compétences relationnelles des managers avec leurs équipes dont ils effectuent un suivi plus rapproché.

### AMÉLIORER LE CLIMAT SOCIAL

→ Apporter une attention plus forte à certains sujets liés notamment aux conditions de travail.

→ Améliorer le bien-être au travail en mettant en place des aménagements pouvant servir à tous.

→ Instaurer un climat de confiance au sein des équipes.

→ Valoriser la coopération et l'esprit d'équipe.

### PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE/DU SERVICE

→ Différenciation vis-à-vis des concurrents et renforcement de l'identité de marque de l'entreprise.

→ Capacité à gérer les changements et à être en adéquation avec les besoins de sa clientèle.

→ Initier une véritable réflexion sur l'organisation du service avec la création de partenariats innovants pouvant permettre de développer de nouveaux services internes, externes (liens avec les ESAT et les EA).

→ Diminution de la contribution handicap.

→ Augmenter l'engagement des salariés et diminuer l'absentéisme dans les équipes.

→ Conserver les savoir-faire de l'entreprise.

## 3. COMMENT IMPLIQUER LES MANAGERS DANS LA POLITIQUE HANDICAP DE L'ENTREPRISE ?

### L'implication de la direction est primordiale

→ Communiquer sur l'engagement de la Direction en matière de handicap.

→ Envisager d'objectiver les managers sur le sujet.

### Informier et communiquer auprès des managers

→ Informer les managers sur le handicap, la Reconnaissance de Qualité de Travailleur Handicapé et la loi de 2005, les aides financières et acteurs mobilisables.

→ Présenter la politique handicap de l'entreprise.

### Sensibiliser et former les managers

→ Briser les stéréotypes des managers sur le handicap et les travailleurs handicapés.

→ Former les managers sur les bonnes pratiques en matière de maintien dans l'emploi, de recrutement, d'intégration.

→ Faire connaître aux managers les acteurs qui oeuvrent en matière de handicap.

→ Sensibiliser les acheteurs/managers à la démarche des achats protégés et adaptés.

### Accompagner et outiller les managers

→ Outiller les managers pour présenter la politique handicap de l'entreprise.

– Création et diffusion de supports de communication (plaquette, guide, affiche, bande dessinée, magazine,

dépliant, set de table, quiz, carte postale...). Le document pourra être diffusé avec les fiches de paie.

– Réalisation d'e-learning, vidéo, affichage sur les écrans internes, message audio.  
– Mise en place d'un réseau social, d'un blog, d'un forum, d'une page intranet, etc.

→ Favoriser les échanges de pratiques (interservices/interentreprises).

### Impliquer les managers dans la politique handicap

→ Impliquer les managers lors d'événements pour favoriser les contacts avec les personnes handicapées (SEEPH, forum...).

→ Impliquer les managers dans le process de maintien dans l'emploi et la définition des actions à mettre en œuvre dans le cadre de la politique handicap de l'entreprise.

## 4. BONNES PRATIQUES D'ENTREPRISES

### Briser les stéréotypes et sensibiliser sur le handicap en général

- Bande dessinée présentant le handicap chez SPIE Grand Est.
- Plaquette sur le handicap à destination des managers au sein de la Société Générale.
- Blog «Tousuniques.fr» par la mission handicap de la Société Générale.
- Jeu de cartes sur la thématique pour sensibiliser les managers au handicap au sein de la Banque Postale.
- Quelques exemples de sensibilisation possible avec des partenaires:
  - Centre Financier Groupe La Poste en Alsace: Café du silence avec l'URAPEDA;
  - Barush and Fisch: parcours dans le noir au Vaisseau;
  - BNP Paribas: sensibilisation par la fédération des DYS;
  - Action et Compétence: action destinée à sensibiliser les managers et collaborateurs de l'entreprise au travers de jeux (journée valide/non valide (en tandem) à travers le sport);
  - Handitour de Pertuy pour sensibiliser les managers de l'entreprise;
  - Sensibilisation de l'ensemble des managers par le biais d'un jeu (quiz) animé par un prestataire extérieur chez Colas Est.

### Présenter la politique handicap de l'entreprise

- Cartes postales pour présenter la politique handicap chez Orange.
- Dans le Groupe La Poste, la politique handicap est diffusée et présentée aux managers lors des réunions des cadres et lors des forums handicap.
- Chez Accor, affiches présentant de manière humoristique les engagements de l'entreprise.
- Vidéo chez Bouygues Telecom: «Bref, je suis un vendeur Bouygues Telecom».
- Adecco: compétitions interagences sous forme de questionnaires à choix multiples (QCM).

### Former les managers sur le recrutement et l'intégration, le maintien dans l'emploi d'un salarié en situation de handicap

- Chez Orange, de nombreux managers ont obtenu le label Handi-manager.
- À La Poste, les managers candidatent et présentent leurs bonnes pratiques afin de répondre aux Trophées Handifférences et de pouvoir essaimer les expériences au sein du Groupe.
- Moët et Chandon et Derichebourg: font suivre une journée de formation à tous leurs managers.

### Travailler avec le secteur protégé

- Chez SPIE Grand Est, lorsqu'il y a un partenariat avec un ESAT, le service produit une fiche de bonnes pratiques afin que tous puissent réutiliser les services de cet ESAT. Ces fiches actualisées sont diffusées mensuellement.
- Mais aussi:
  - Organiser des visites d'Entreprises Adaptées (EA) et d'Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT).
  - Présenter quelques EA et ESAT aux managers/services des achats lors d'un mini-forum.
  - Faire intervenir en conférence un directeur d'ESAT.
  - Organiser un benchmark interentreprises pour envisager les collaborations que chaque entreprise peut nouer avec les EA / ESAT.