



# Europe : l'emploi des personnes en situation de handicap

Panorama, enjeux  
et perspectives

MAI 2022

## SOMMAIRE

Éditorial	P.3
① Contexte et enjeux	P.4
② Diversité des stratégies des États membres de l'Union Européenne	P. 8
③ Typologie européenne de la politique en matière d'emploi des personnes en situation de handicap	P. 10
④ Enquête qualitative Emploi-Handicap de l'Agefiph : les principaux enseignements A – Le regard des institutions et de la société civile B – Le regard des entreprises C – Les bonnes pratiques D – La performance des entreprises E – Participants et rappels méthodologiques	P. 14
Annexe - Charte de l'OIT	P. 26
Bibliographie	P. 27

## EUROPE, EMPLOI ET HANDICAP : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Le Conseil français des personnes handicapées pour les affaires européennes et internationales le souligne : l'accès au travail est une composante essentielle de la citoyenneté.

Cette affirmation renvoie au droit revendiqué par la convention internationale des droits des personnes handicapées ratifiée par les États membres de l'Union Européenne qui dans son article 27 souligne le droit au travail des personnes handicapées sur la base de l'égalité avec entre les hommes et les femmes. Alors que la France exerce actuellement la Présidence du Conseil de l'Union Européenne, l'Agefiph a décidé de contribuer à cette séquence en explorant la place du handicap dans les réflexions, l'engagement des États membres et des entreprises privées confrontées à la pluralité des politiques publiques en Europe.

Car, si dans l'Hexagone, les premières traces de l'attention portée par les gouvernants à l'égard de leur population fragile remontent au Moyen-Age, l'Europe, de par sa constitution politique plus récente, formalise ses premières intentions sur le sujet au fur et à mesure qu'elle se dote d'une politique sociale commune (milieu des années soixante-dix).

Depuis, la France a mis en place un arsenal législatif qui encadre l'emploi des personnes handicapées. Arsenal, organisé notamment autour de l'obligation de respecter un taux minimal de 6 % d'emploi de travailleurs handicapés dans l'entreprise. À cet égard, la mission de l'Agefiph, créée en même temps que cette obligation, est d'aider les personnes handicapées dans leur vie professionnelle et d'accompagner les entreprises dans le développement de leur politique handicap (recrutement, maintien dans l'emploi, parcours professionnel des personnes handicapées). L'Agefiph est ainsi un acteur majeur de l'emploi et de la politique handicap en France.

L'Europe se conjugue à 27 avec une diversité de culture, d'appréhension des réalités sociales et de mise en œuvre de réponses pour développer et sécuriser l'emploi. L'Europe a partagé un bilan de la stratégie 2010–2020 en faveur des personnes handicapées en demi-teinte. Notons tout de même qu'elle a intégré en 2017 le handicap dans le socle européen des droits sociaux (article 17) et a lancé une nouvelle stratégie européenne en faveur des droits des personnes handicapées 2021–2030.

L'Agefiph s'est donné un objectif chiffré : faire évoluer le taux d'emploi des travailleurs handicapés en France au-delà de 4 % (il se situe aujourd'hui à 3,5 %), cela se traduit par un minimum de 150 000 emplois pour des personnes en situation de handicap dans l'entreprise. De nombreux leviers existent : promouvoir l'emploi des personnes handicapées, favoriser leur mobilité, développer les compétences et sécuriser l'emploi, outiller les employeurs et améliorer les services de droit commun dans la prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap... C'est aussi un travail qui dépasse tous les silos, avec un maillage



**CHRISTOPHE ROTH**  
Président de l'Agefiph

pour tous et avec tous : employeurs, partenaires sociaux, services pour l'emploi, pour la santé au travail, de la formation, associations, l'État, les collectivités territoriales et les fonds d'insertion (Agefiph et FIPHFP). Ainsi, au plus proche des territoires avec des délégations régionales Agefiph au cœur de l'action, la mission de l'Agefiph est d'être au plus près des réalités de terrain et des personnes en situation de handicap, en appui de l'ensemble des acteurs publics et privés, pour une véritable égalité des chances de tous les potentiels et compétences dans une entreprise de demain véritablement inclusive.

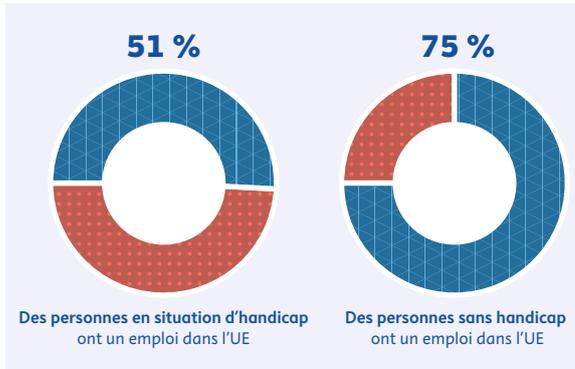
Autant d'objectifs transversaux, pour lesquels l'Agefiph est engagée et qui nourrissent la contribution de la France aux objectifs de l'Union Européenne.

# 1 CONTEXTE ET ENJEUX

## La population en situation de handicap en Europe

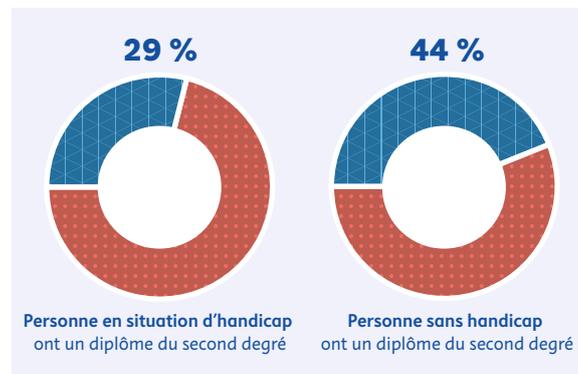
87 millions de personnes en situation de handicap âgées de 16 à 64 ans sont recensées en Europe. Elles représentent 18% de cette population. En âge de travailler, elles ont interpellé de longue date les autorités publiques afin de développer des programmes visant leur inclusion au cœur de la société, notamment dans le travail et dans l'emploi.

Le taux d'activité des personnes handicapées en Europe est inférieur à celui de la population générale : ainsi seules 51 % contre 75 % pour les personnes sans handicap occupent un emploi. Tandis que le taux de chômage des personnes handicapées en âge de travailler est au moins deux fois supérieur à celui des personnes qui n'ont pas de handicap.



**51 % des personnes en situation de handicap ont un emploi dans l'Union européenne contre 75 % des personnes sans handicap. Elles sont surreprésentées dans les emplois précaires et à bas salaires<sup>1</sup>.**

À peine un tiers des personnes en situation de handicap ont un diplôme du second degré contre près de la moitié de la population générale.



**29 % des personnes en situation de handicap ont un diplôme du second degré contre 44 % pour les personnes sans handicap<sup>1</sup>.**

Globalement en Europe, comme en France, les personnes en situation de handicap sont surreprésentées dans les emplois précaires et les bas salaires.

Le taux d'activité des personnes en situation de handicap peut aussi varier, dans le même pays, en fonction de l'âge, du genre et du type de handicap. Certaines tranches d'âge, selon un document de travail de la Commission, sont particulièrement concernées par le handicap, essentiellement parce que la plupart des personnes handicapées le deviennent à une certaine étape de leur vie professionnelle. Ainsi, le taux d'activité des personnes handicapées de 50 à 64 ans est considérablement plus faible que celui des tranches d'âge plus jeunes. En ce qui concerne la variation en fonction du genre, le taux d'activité des hommes handicapés est légèrement supérieur à celui des femmes handicapées.

<sup>1</sup> – Commission européenne - novembre 2020

Le type de handicap a également un impact sur le taux de participation à l'emploi des personnes en situation de handicap.

À l'instar du taux d'activité, le taux de chômage des personnes en situation de handicap peut aussi varier en fonction de l'âge, du sexe, du niveau de formation et du type de handicap.

---

## Plus d'une personne sur deux en situation de handicap déclare s'être déjà sentie discriminée.

---

Tout en prenant en considération ces données populationnelles, il est essentiel de considérer des facteurs linguistiques, culturels et politiques propres à chaque État membre de l'Union européenne<sup>1</sup> qui ne facilitent ni la comparabilité ni le recueil de données.

Il n'y a pas de définition commune ni du "handicap" ni de la notion de "travailleur handicapé". En effet, le "terme «handicap» unifie symboliquement un groupe social hétérogène et mobilise un champ lexical très varié, que ce soit à l'échelle nationale ou européenne. Malgré les efforts de longue haleine des organisations internationales pour produire et diffuser des définitions juridiques (Nations Unies) ou médico-sociales (Organisation mondiale de la santé - OMS) à portée universelle, le champ sémantique du handicap reste éclaté avec des variations fortes d'une langue à une autre et des définitions officielles et représentations sociales qui varient selon le contexte national", précise Jay Rowell<sup>1</sup>.

L'OMS a produit en 1980 un système de classification du handicap à vocation universelle. Cette définition dite « sociale », affinée en 1999, a été très largement diffusée et reprise par d'autres organisations internationales (Bureau international du travail (BIT), UE) ou sphères académiques. Elle distingue entre les déficiences, définies comme la perte ou l'anormalité d'une fonction ou structure physiologique, psychologique ou anatomique ; l'incapacité définie comme une limitation importante résultant de cette déficience dans l'accomplissement d'activités considérées comme normales dans un contexte social donné ; et le handicap qui renvoie à un désavantage social résultant de l'incapacité qui empêche la réalisation du rôle normal d'une personne d'un âge, sexe, culture ou situation sociale déterminée. Le handicap se trouve ainsi en partie démedicalisé et devient contextuel dans le sens où c'est l'interaction avec l'environnement qui produit des situations handicapantes (BIT, 1998).

<sup>1</sup> – Jay Rowell (2016)

## Les textes de référence en Europe

Plusieurs textes structurent l'engagement de l'Europe pour l'emploi des personnes en situation de handicap.

Dès les années 70, mais surtout à partir de 1996, l'Union européenne (UE) commence à développer et à structurer une politique en direction des personnes handicapées. Les institutions européennes, la Commission en particulier, ont produit un nombre important de plans d'action, de communications, de rapports, d'indicateurs statistiques, de directives et de préconisations.

L'Europe a ratifié en 2011 la convention internationale des droits des personnes handicapées, elle a adopté deux stratégies décennales successives relatives aux droits des personnes handicapées (2010–2020, 2021–2030) et intégré à l'article 17 du socle européen des droits sociaux sa préoccupation pour l'inclusion des personnes handicapées en 2017.

Adoptée en novembre 2006, la **Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées** est un socle puissant pour prôner l'inclusion du handicap et l'élimination de la discrimination envers les personnes handicapées. Elle constitue le fondement des politiques internationales et européennes en matière de handicap en vigueur. En effet, l'ensemble des États membres de l'Union et l'Union européenne, en tant qu'entité juridique, ont ratifié la Convention, invitant l'UE à prendre en compte ce texte dans l'élaboration de ces politiques.

Prenant acte des effets limités de la précédente stratégie, l'Union européenne a inscrit la question de l'emploi dans la nouvelle stratégie adoptée en mars 2021 afin de permettre à davantage de personnes handicapées de gagner leur vie sur le marché du travail ordinaire.

### Politique européenne de l'emploi des personnes en situation de handicap

- **Article 27** de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées de 2006
- **Communication sur l'égalité des chances de 1996**
- **Article 13** relatif à la clause de non discrimination du handicap à raison du handicap de 1997 (Traité d'Amsterdam)
- **Directive cadre du 27 novembre 2000** (qui introduit le droit à compensation dans le domaine de l'emploi et le concept de l'aménagement raisonnable)
- **Stratégies européennes successives** de 2010/20 puis 2021/30 (qui fixent des orientations des États membres pour les guider dans l'élaboration de leur politique d'emploi)
- **L'article 17** du socle européen des droits sociaux

Les 27 États membres sont responsables de la bonne mise en oeuvre de la politique de l'Union européenne.

**La stratégie européenne 2021–2030** en faveur des droits pour les personnes handicapées fixe de nouveaux objectifs pour l'emploi des personnes handicapées. La proportion de personnes handicapées sans emploi équivaut au double de la proportion de personnes sans handicap. L'objectif est de renforcer la part de personnes handicapées employées dans l'Union et de l'augmenter. La stratégie vise notamment à renforcer l'égalité et la non-discrimination à l'égard des personnes handicapées.

## Focus

### article 27 - Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées

Les États Parties reconnaissent aux personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres, le droit au travail, notamment à la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouverts, favorisant l'inclusion et accessibles aux personnes handicapées. Ils garantissent et favorisent l'exercice du droit au travail, y compris pour ceux qui ont acquis un handicap en cours d'emploi, en prenant des mesures appropriées, y compris des mesures législatives.

### article 17 - Socle européen des droits sociaux (2017)

Inclusion des personnes handicapées

Les personnes handicapées ont droit à une aide au revenu leur permettant de vivre dans la dignité, à des services leur permettant de participer au marché du travail et à la société, ainsi qu'à un environnement de travail adapté à leurs besoins.

Elle prévoit un ensemble d'actions et d'initiatives et fixe notamment les priorités suivantes :

- **Accessibilité** : être en mesure de circuler et de séjourner librement, mais aussi de participer au processus démocratique
- **Qualité de vie décente et vivre de manière autonome** : la stratégie met l'accent notamment sur le processus de désinstitutionalisation, la protection sociale et la non-discrimination au travail

- **Égalité de participation** : la stratégie vise à protéger efficacement les personnes handicapées contre toute forme de discrimination et de violence, à garantir l'égalité des chances et d'accès à l'emploi, à la justice, à l'éducation, à la culture, au sport, au tourisme, aux services de santé...
- **Rôle de l'UE**, les institutions devant être exemplaires
- **Volonté de l'UE** de concrétiser cette stratégie
- **Promotion des droits** des personnes handicapées à l'échelle mondiale

La participation au marché du travail des personnes en situation de handicap se heurte encore à de nombreux obstacles, notamment persistance des stéréotypes, manque d'adaptation du lieu de travail ou insuffisance de l'offre de formation.

---

### « Le manque d'accessibilité, les discriminations multiples et répétées et les préjugés entravent leurs accès à des emplois ou à des études de qualité »

Helena Dalli, commissaire européenne à l'Égalité (10 mars 2022)

---

Cette nouvelle stratégie renforcée tient notamment compte de la diversité des handicaps, et notamment de ceux dits « invisibles » (incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables). Elle porte également une attention particulière aux risques de « cumul des désavantages » ou « discriminations », auxquels sont confrontés les femmes, les enfants, les personnes âgées et les réfugiés en situation de handicap, ainsi que les personnes souffrant de difficultés socio-économiques, promouvant ainsi une approche intersectionnelle<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> – Voir Comité des droits des personnes handicapées, observations générales n° 6 (2018) sur l'égalité et la non-discrimination et n°3 (2016) sur les femmes et les filles handicapées

## 2

## DIVERSITÉ DES STRATÉGIES DES ÉTATS MEMBRES DE L'UNION EUROPÉENNE<sup>1</sup>

Les pays européens, tous confrontés à la question de l'insertion des personnes en situation de handicap dans le monde du travail, ont tenté de trouver des réponses, chacun à leur manière. En l'absence de définition commune au niveau européen, les États membres ont établi leurs propres critères et modalités de mise en œuvre dans chacune des législations nationales.

Les disparités dans l'approche du handicap, dans le pilotage et la mise en œuvre des politiques publiques sont également renforcées par les organisations, plus ou moins décentralisées, choisies et mises en place par les États membres. Ainsi en France la politique est davantage centralisée, aux Pays-Bas, la décentralisation est devenue la norme, les municipalités disposent d'une liberté de choix dans la mise en œuvre de la politique de l'emploi des personnes handicapées. Autre exemple, en Italie, ce sont les régions qui sont responsables des fonds.

Les États membres déploient des instances consultatives (exemple France ou Italie), des dispositifs publics nationaux (exemple Suède) ou très locaux (exemple Pays-Bas), des fonds dédiés plus ou moins centralisés (exemples : France, Allemagne, Italie, Belgique...).

Dans la majorité des États membres, cette problématique relève des ministères du travail et des agences nationales en charge de la question.

Dans les pays européens, la promotion de l'emploi des personnes handicapées prend des formes diverses.

Il peut s'agir d'allègements de cotisations sociales (Espagne, Italie, Autriche, etc.), de subventions à l'aménagement de l'environnement

de travail (Autriche, Finlande, Danemark, etc.) ou de compensations de salaire sous forme de subventions publiques (Belgique, Pays-Bas, etc.). Aux Pays-Bas, l'aide au financement du salaire de la personne handicapée nouvellement employée court pour la période de six mois suivant l'embauche. En Bulgarie, plusieurs programmes prévoient l'octroi d'une subvention salariale. Elle est également prévue au Danemark et à Chypre.

Les États membres prévoient plus ou moins de contreparties à l'octroi de ces subventions.

D'autres avantages fiscaux sont également prévus par les législations nationales pour inciter à l'embauche. Il s'agit notamment de la baisse ou de l'exonération des cotisations à la Sécurité sociale à la charge des employeurs. C'est notamment ce que prévoient les législations allemande, espagnole et néerlandaise ou encore bulgare.

---

**« Un marché du travail inclusif – offrant des chances à tous et un travail de qualité – est notre objectif. Une action coordonnée au niveau tant national qu'europpéen sera indispensable pour atteindre ces objectifs. »**

Helena Dalli (10 mars 2022)

---

Enfin, des États proposent une participation financière ou un cofinancement aux côtés de l'entreprise à la réalisation des aménagements raisonnables comme par exemple en Autriche, Hongrie, Croatie, Malte, Lituanie, Estonie, Finlande, France.

<sup>1</sup> – Sources :

- CFHE, livret sur l'emploi des personnes handicapées au sein de l'Union européenne (mars 2022)

- FIPHFP, l'emploi des personnes en situation de handicap en Europe (juin 2018)

Beaucoup visent à agir :

1) sur le coût du travail au recrutement ou en lien avec une diminution de productivité : subvention d'intégration, salaire subventionné plus ou moins durablement (de 16 à 48 mois), abaissement temporaires des cotisations sociales,

2) sur le coût des aménagements des postes de travail. Le plus courant est la subvention lors du recrutement d'un travailleur handicapé. En Allemagne, cette aide est valable durant les deux premières années et à hauteur de 70% de la rémunération du travailleur. Elle est valable pour quatre ans en Suède.

Chaque pays a sa propre logique liée notamment :

- à l'histoire de la constitution de la question du handicap dans le pays considéré,
- à la mise en place de la protection sociale dans les États membres (Etat, assurances sociales, assurances privées),
- à l'influence des différents ministères (santé, éducation, emploi, aide sociale...), aux modes de reconnaissance du handicap en fonction des circonstances (blessures de guerre, accidents du travail et maladies professionnelles, maladies invalidantes, accidents de la vie, atteintes congénitales ou précoces),
- aux modalités d'évaluation de la sévérité du handicap.



### 3

## TYOLOGIE EUROPÉENNE DE LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP<sup>1</sup>

Afin de rendre leur marché du travail plus inclusif et, à côté des dynamiques incitatives visant le coût du travail ou des salaires, les États membres ont mis en place des législations plus ou moins contraignantes reposant sur des approches philosophiques différentes :

- soit une approche par les droits,
- soit une approche par le quota et l'obligation d'emploi.

De facto, cette dernière approche est aujourd'hui majoritaire en Europe même si elle peut prendre des formes différentes.

Ces deux approches sont intimement liées aux environnements culturels et sociaux dans lesquels ils sont mis en place.

Certains pays (Finlande, Suède, etc.) mettent davantage l'accent sur une approche par les droits des personnes discriminées, tandis que d'autres (Espagne, Allemagne, Italie, France, etc.) mettent en place des politiques de quota. Trois catégories de pays peuvent être distinguées.

**Le premier groupe**, historique et majoritaire, est celui qui est favorable à une législation contraignante pour les entreprises. Tous ces pays ont choisi d'instaurer des quotas pour obliger les secteurs publics, ainsi que les secteurs privés pour certains, à atteindre un taux d'emploi des personnes en situation de handicap sous peine de sanctions. Si le quota n'est pas atteint par l'employeur, celui-ci doit verser une compensation financière. En général, elle est versée au Fonds prévu à cet effet, comme en France et en Allemagne. Il est composé de 16 pays européens (Allemagne, Autriche, Bulgarie, Chypre, Croatie, Espagne, France, Grèce, Hongrie, Italie, Luxembourg, Pologne, Roumanie, Slovaquie, Slovénie et République tchèque).

Les taux et seuils d'application sont différents. Ces politiques ne font pas toujours l'objet d'une stricte observance dans les États concernées (inapplication des dispositions votées, non contrôle, non pénalisation du non respect, non atteinte des objectifs).

**Le second**, opposé à une logique de quotas, est fondé sur le principe de non-discrimination. Ce groupe favorise la mise en place d'une logique d'incitation à celle d'imposition de sanctions. L'employeur a l'obligation d'opérer des aménagements raisonnables du poste de travail et des conditions d'emploi.

Il comprend essentiellement les pays anglo-saxons ainsi que les pays du Nord de l'Europe. Certains chercheurs parlent en ce sens de modèle nordique, caractérisé par une forte intervention de l'État agissant par le biais de versements de compensations financières. Ce groupe regroupe, entre autres, le Danemark et la Suède.

Il est à noter également que lorsque l'on parle d'emploi, on n'évoque pas toujours les mêmes choses au niveau européen ni en termes de qualité de l'emploi (temps partiel, durabilité...), ni en termes de population accédant à l'emploi (personnes les plus sévèrement handicapées écartées de l'emploi par exemple). Dans tous les cas et le taux d'activité et de chômage des personnes en situation de handicap en Europe le démontre : quelle que soit la situation, aucune des solutions existantes ne permet le plein emploi des personnes handicapées.

<sup>1</sup> – Source CFHE, livret sur l'emploi des personnes handicapées au sein de l'Union européenne (mars 2022)

**Le troisième groupe** se distingue puisqu'il a une composition hybride : les pays n'imposent pas ou peu de quotas et n'appliquent pas formellement le principe de non-discrimination. Les pays décident de mettre en œuvre des mesures incitatives telles que les subventions quand les entreprises embauchent des personnes handicapées ou aménagent les conditions de travail. Ils choisissent également de prendre des mesures contraignantes comme l'instauration de quotas. Les pays qui ont adopté cette méthode hybride sont la Belgique, la Finlande, l'Irlande, la Lettonie, la Lituanie, Malte, les Pays-Bas et le Portugal.

**Le groupe historique et majoritaire favorable** à une législation contraignante pour les entreprises : instauration de quotas pour les secteurs publics et privés et de sanctions en cas de non-respect

→ 16 pays (Allemagne, Autriche, Bulgarie, Croatie, Chypre, Espagne, France, Grèce, Italie, Hongrie, Pologne, Luxembourg, Roumanie, République tchèque, Slovaquie et Slovénie)

**Le groupe fondé sur le principe de non-discrimination** : contrôle uniquement le respect du principe de non-discrimination, logique d'incitation favorisée à celle d'imposition

→ Danemark et Suède

**Le groupe hybride** : imposition de quotas faible et application non formelle du principe de non-discrimination, maintien la mise en œuvre de mesures incitatives, telles que l'incitation à l'embauche des travailleurs handicapés ou l'aide au financement de l'aménagement des conditions et du poste de travail

→ Belgique, Finlande, Irlande, Lituanie, Lettonie, Malte, Pays-Bas et Portugal

## PANORAMA DES POLITIQUES EMPLOI ET HANDICAP EN EUROPE

 Avec quotas

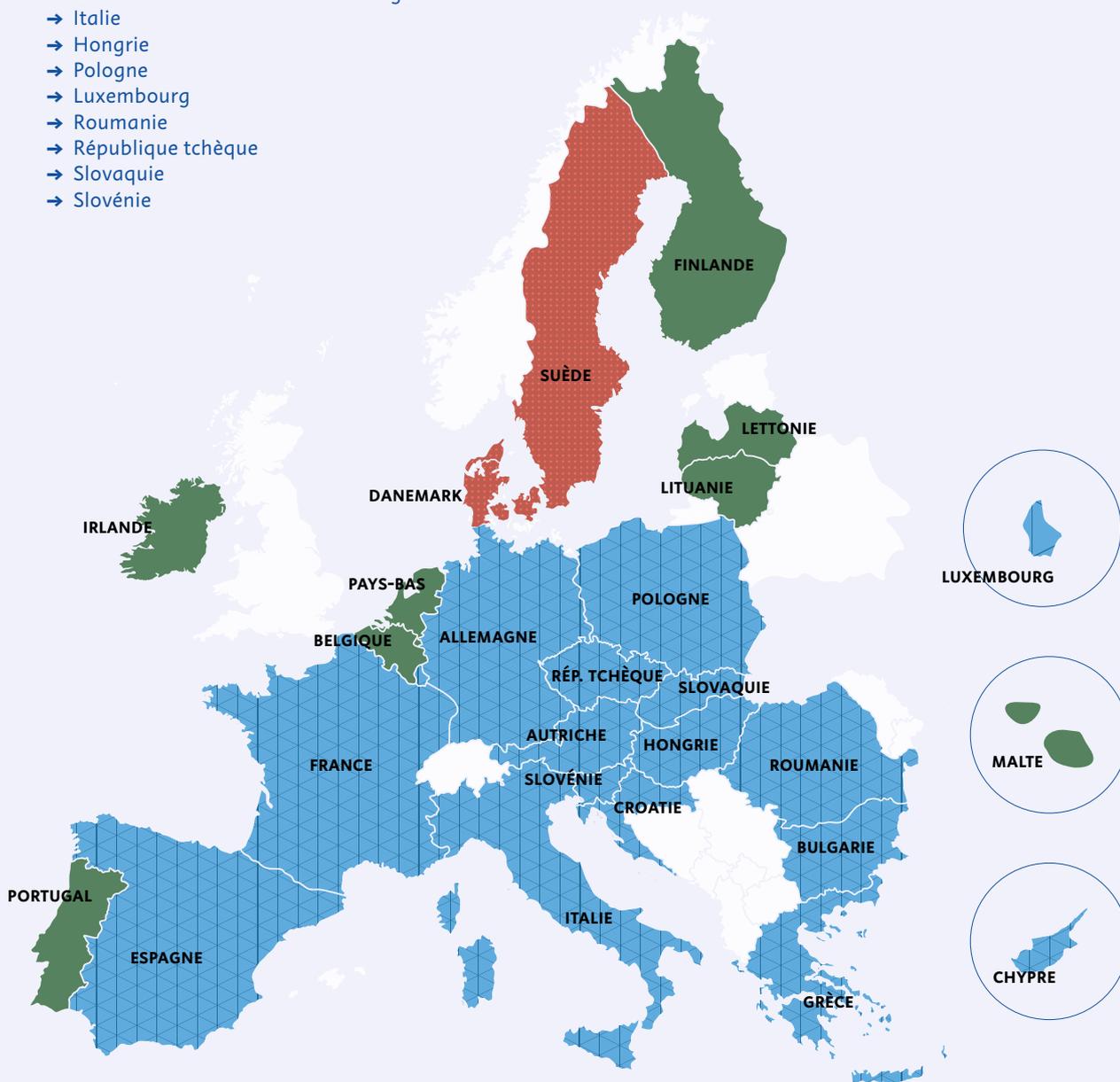
- Allemagne
- Autriche
- Bulgarie
- Croatie
- Chypre
- Espagne
- France
- Grèce
- Italie
- Hongrie
- Pologne
- Luxembourg
- Roumanie
- République tchèque
- Slovaquie
- Slovénie

 Hybride

- Belgique
- Finlande
- Irlande
- Lituanie
- Lettonie
- Malte
- Pays-Bas
- Portugal

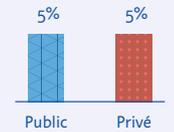
 Sans quotas

- Danemark
- Suède



# QUOTAS D'EMPLOI DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP APPLIQUÉS DANS LES ÉTATS MEMBRES

## Allemagne



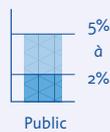
entreprises de plus de 20 salariés

## Autriche



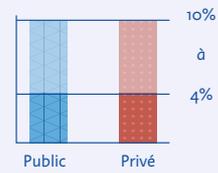
entreprises de plus de 25 salariés

## Belgique



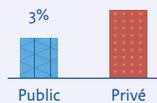
Le taux varie de 2 à 5 % selon l'entreprise publique ou l'administration publique concernée

## Bulgarie

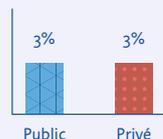


Le taux varie de 4 à 10 % pour les entreprises de 50 salariés et plus

## Chypre

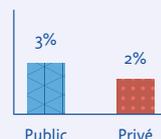


## Croatie



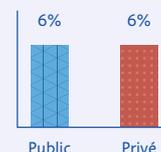
entreprises de plus de 20 salariés

## Espagne



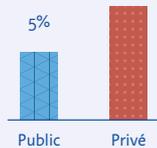
entreprises de plus de 50 salariés

## France

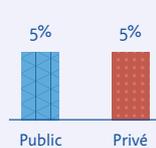


entreprises de plus de 20 salariés

## Grèce



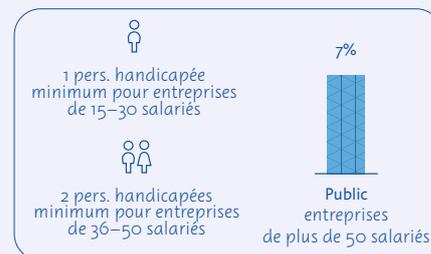
## Hongrie



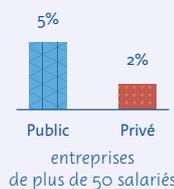
## Irlande



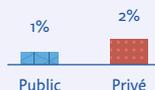
## Italie



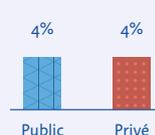
## Luxembourg



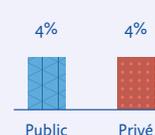
## Portugal



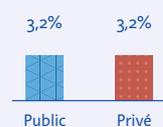
## Rép. Tchèque



## Roumanie

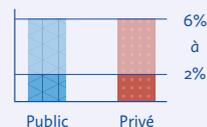


## Slovaquie



entreprises de plus de 20 salariés

## Slovénie



# 4

## ENQUÊTE QUALITATIVE EMPLOI-HANDICAP DE L'AGEFIPH : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

### A - Le regard des institutions et de la société civile européenne

#### **Une conscience sociale du handicap effective dans l'ensemble des États membres mais un impact sur la réalité de l'emploi des personnes en situation de handicap encore insuffisant**

Les constats posés par les acteurs institutionnels et de la société civile européenne sont les mêmes :

- un taux de chômage des personnes en situation de handicap qui reste largement supérieur (souvent proche du double) à celui du reste de la population dans les États membres,
- l'insuffisance de la progression du taux d'emploi des personnes en situation de handicap,
- et des difficultés, encore trop nombreuses, qu'elles rencontrent pour accéder et se maintenir dans un emploi stable, durable et de qualité à la hauteur de leurs compétences.

---

**« Le cadre et les outils ont évolué, mais les changements ne sont pas significatifs sur dix ans, et pas visibles dans les statistiques. »**

Commission européenne, DG Emploi, affaires sociales et inclusion

**« Mais l'attention, politique et du secteur privé, portée aux personnes en situation de handicap est beaucoup plus forte qu'il y a 30 ans, c'est le jour et la nuit. »**

Organisation internationale du travail

---

#### **Les points clés abordés**

- une conscience sociale partagée mais des résultats insatisfaisants
- le besoin de suivi et de pilotage des bonnes pratiques
- des données statistiques insuffisamment répertoriées
- des actions ciblées à mener
- un changement de paradigme en privilégiant une entrée par les compétences
- l'engagement fort et nécessaire du top management
- le télétravail une nouvelle donne à expertiser

#### **Un décalage entre cette réalité et les ambitions affichées par les institutions européennes**

Il ressort de l'enquête la perception d'un décalage entre, d'une part, les déclarations de principes et les proclamations de valeurs de la part des institutions européennes – qui s'appuient essentiellement sur la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (2006) – et, d'autre part, leur capacité à les incarner dans des exemples, des bonnes pratiques, etc., qu'il s'agisse de politiques publiques ou d'initiatives privées.

---

**« La nouvelle stratégie européenne est ambitieuse et le résultat d'un bon processus de concertation. Mais elle entraîne assez peu d'actions contraignantes et de recommandations pour les États membres... L'UE doit être là pour fixer un cadre minimum pour faire "monter" les États membres récalcitrants. »**

Forum européen des personnes handicapées

---

## **Le besoin de suivi et de pilotage des expériences et bonnes pratiques**

Au-delà de l'intégration dans l'emploi et de la dimension quantitative du taux d'emploi, il est urgent, d'après les interviewés, de mettre l'accent sur le maintien en emploi et la dimension qualitative, pour que les personnes en situation de handicap accèdent à des emplois de qualité et durables.

Cet enjeu porte la question du développement de la formation des personnes handicapées tout au long de la vie, notamment au regard de la proportion des handicaps survenant à l'âge adulte (80 %).

---

« Il y a une vraie demande des associations de savoir ce qui se passe ailleurs. »

Conseil français des personnes handicapées pour les affaires européennes et internationales

---

## **Les PME sont une cible stratégique qui nécessite un accompagnement et une sensibilisation particulière.**

Là où de nombreuses grandes entreprises ont fait des efforts et réalisé des progrès en termes d'embauche de personnes en situation de handicap, les « petits patrons » restent moins bien informés, alors même qu'ils sont à l'origine du plus grand nombre d'emplois. La marge de progression doit se faire sur les TPE et les PME, selon les interviewés (en particulier les représentants de la société civile), via un travail de conviction sur les bénéfices partagés de l'embauche de personnes en situation de handicap, de sensibilisation et de déconstruction des craintes, et de communication claire sur les aides et services qu'ils peuvent mobiliser.

---

« Il faut que les entreprises comprennent l'intérêt de maintenir en emploi des personnes en situation de handicap pour leur image, mais aussi pour la qualité de vie au travail de l'ensemble des collaborateurs. »

Comité économique et social européen

« Il faut lever les craintes de la différence et arrêter de voir le handicap par le prisme de la santé mais par celui des droits humains. »

Organisation internationale du travail

---

**Une évolution de l'approche de l'emploi des personnes en situation de handicap est souhaitable, selon l'intégralité des interviewés, pour la rendre plus efficace : comme par exemple privilégier une entrée par les compétences et autres savoir-faire informels, pour identifier des tâches et un métier adaptés à chacun.**

Cette approche permettrait de rendre encore plus visible la contribution économique, sociale et humaine des personnes en situation de handicap aux entreprises – et à leurs salariés – dont elles font parties. En ce sens, les interviewés ont mis l'accent sur les secteurs et métiers en tension notamment dans le secteur du numérique qui, au-delà de proposer de nombreux débouchés, recrute souvent des compétences particulières.

---

« Nous avons commencé à creuser l'approche des compétences et savoir-faire, notamment pour les handicaps intellectuels. De nombreuses résistances existent encore dans les Etats membres »

Commission européenne, DG Emploi, affaires sociales et inclusion

---

---

**« Il faut aller vers la vision française qui pense que les personnes en situation de handicap ont des compétences particulières, qu'il faut accompagner. »**  
Comité économique et social européen

---

**L'engagement du top management est clairement identifié : les entreprises s'engagent d'autant plus sur l'emploi des personnes en situation de handicap qu'elles ont un dirigeant impliqué et concerné par le sujet.**

Cette implication au plus haut niveau est reconnue comme essentielle par tous les représentants de la société civile. En revanche, plusieurs interviewés – dont des syndicats eux-mêmes – ont souligné la nécessité de renforcer l'implication des organisations syndicales, en particulier européennes, sur la question de l'emploi des personnes handicapées.

---

**« Les syndicats ont notamment un rôle à jouer sur le suivi des investissements en termes de formation. »**

Organisation internationale du travail

---

**Le télétravail est analysé à la fois comme une opportunité et un risque pour les personnes en situation de handicap.**

Le télétravail correspond aux aspirations des salariés handicapés, comme aux autres salariés, et peut représenter des facilités en termes d'aménagements, de réduction des déplacements, d'équilibre de vie, etc. En revanche, l'ensemble des interviewés ont souligné le risque particulier d'exclusion (physique et psychologique) que sa généralisation fait courir aux personnes en situation de handicap: ainsi, ils appellent de leurs vœux que le télétravail ne leur soit pas automatiquement proposé et qu'il ne soit pas synonyme de disparition ou réduction des aménagements en entreprise. Le Conseil français des personnes handicapées pour les affaires européennes et in-

ternationales souligne par ailleurs que plusieurs logiciels et outils professionnels développés lors de ces derniers mois ne sont pas suffisamment accessibles à certains types de handicap (non-voyants, dyslexiques...). La Confédération européenne des syndicats lance un comité de suivi sur le télétravail.

---

**« La question du travail à distance change la donne et mériterait un travail plus poussé de l'Europe. »**

Conseil français des personnes handicapées pour les affaires européennes et internationales

---

**À l'issue de la conférence ministérielle qui s'est tenue, en mars 2022, dans le cadre de la présidence française de l'UE (PFUE), la perspective du "paquet européen de printemps" sur l'emploi des personnes handicapées de la Commission (semestre européen) a été évoquée pour permettre de renforcer l'accessibilité et l'inclusion du marché du travail pour les personnes en situation de handicap.**

## B - Le regard des entreprises

**Pour les entreprises françaises, une politique diversité qui s'inscrit dans une perspective « monde » davantage qu'europpéenne et se pilote avant tout à l'échelle des pays**

Les représentants des départements Diversité et Inclusion ou Handicap des entreprises interviewés soulignent que leurs politiques en matière d'insertion des personnes en situation de handicap dans l'emploi sont avant tout envisagées dans une perspective globale. C'est ainsi à l'échelle « monde » que les principes d'actions sont définis (notamment à l'appui de la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées et de la Charte Entreprises et Handicap de l'OIT) pour l'ensemble des filiales des entreprises.

Et c'est ensuite à l'échelle des pays d'implantation que les actions en faveur de l'embauche et du maintien de personnes en situation de handicap sont pilotées, mises en place et évaluées, l'ensemble des représentants des entreprises rappelant la diversité des réglementations et des approches concernant le handicap entre les pays (différences en termes de définitions du handicap, d'approches culturelles, de degré de « maturité » lié aux questions de diversité et d'inclusion...). Parfois ce pilotage s'exerce de manière encore plus décentralisée, et est à la main des diverses « maisons » des divers pays (c'est le cas de LVMH, par exemple).

Il semble ainsi que la question de l'échelle européenne ne se pose pas en tant qu'échelle spécifique, méritant un « traitement » particulier, pour les entreprises dans la définition et la gestion de leur politique handicap.

---

**« Tous les ans, nous interrogeons nos responsables de ressources humaines à l'international notamment sur leurs actions en matière de handicap, qui tous sont impressionnés par la France sur ce point... »**  
Groupe Up

### Les points clés abordés

- une logique qui intègre des textes fondamentaux internationaux
- une mobilisation de tous les acteurs/ la ligne managériale de l'entreprise et l'engagement déterminant du top management
- l'importance de mobiliser, former et professionnaliser un réseau d'acteurs internes
- le sourcing clé de voûte et investissement
- l'entrée par les compétences
- le maintien dans l'emploi
- le développement du télétravail

---

**« Notre rôle, c'est d'apporter des solutions aux fonctions RH, de faire remonter ce qui marche et d'aider à l'implémentation des actions. »** LVMH

### Le besoin de suivi et de pilotage des expériences et bonnes pratiques

Si les actions en matière d'inclusion du handicap se déploient à l'échelle des pays, une coordination est assurée de manière souple par les « maisons mères » en France (toutes les entreprises interviewées ayant leur siège en France). Cette coordination se matérialise dans la plupart des cas par un suivi des diverses actions mises en place, leur évaluation lorsque cela est possible, et l'animation du réseau ressources humaines (RH) via la remontée et le partage de bonnes pratiques et d'expériences réussies (au moyen de livrables, ateliers ou séminaires). Les personnalités interviewées soulignent la difficulté de cette animation, tant les situations entre les « bureaux » sont diverses. C'est bien à l'échelle européenne (et, plus largement, des continents ou grandes zones géographiques) que cette coordination a le plus de sens, les écarts culturels et degrés de maturité entre les pays étant plus réduits qu'avec des pays

d'autres continents – hormis les États-Unis. Sur ce plan, les référents diversité / handicap ont à plusieurs reprises signalé leur besoin récurrent d'informations chiffrées et actualisées sur les situations des pays / États membres de l'UE en matière de handicap et d'emploi, qui les aideraient à améliorer leur rôle de coordination. Ainsi, le portail européen sur le handicap évoqué par les acteurs de la société civile, pourrait également être utile aux entreprises.

---

**« Nos programmes sont conçus par pays car absolument tout dépend de la culture et de la réglementation en vigueur... »**

BNP Paribas

**« Le siège maintient une dynamique d'ensemble, mais chaque filiale est maîtresse de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie d'inclusion, en fonction des pays et des cultures... Chacun avance à sa mesure. »**

TotalEnergies

---

**La mobilisation et l'accompagnement des lignes managériales par la sensibilisation, la formation, l'appui opérationnel et le partage de bonnes pratiques sont incontournables**

Par ailleurs, les interlocuteurs en charge de l'insertion au sein des grandes entreprises interviewées confirment, pour elles aussi, le besoin de mener un travail permanent de sensibilisation en interne, en particulier auprès des managers, et notamment sur les handicaps invisibles, encore souvent méconnus.

Ainsi, les référents handicap ou diversité mènent un travail très appuyé d'accompagnement des lignes managériales (a minima, pour ce qui concerne la France) à travers des formations simples et récurrentes ou des initiatives collectives. L'objectif est avant tout de les rassurer quant à la possibilité d'inclure une personne en situation de handicap dans leur équipe,

de leur rappeler qu'ils seront accompagnés pour ce faire et pour les maintenir en emploi et de les convaincre de l'intérêt de ces embauches, pour ces personnes mais aussi pour le collectif.

À titre d'exemple, Orange, en France, met en place un dispositif complet d'écoute et de soutien aux lignes managériales et envisage de monter une cellule de coaching dédiée en interne, pour accompagner à la fois les personnes en situation de handicap dans le collectif avec la ligne managériale.

De même, TotalEnergies en France, au-delà des formations individuelles et collectives mises en place, organise des « cordées » de managers volontaires sur le handicap et la diversité. Plus largement, l'entreprise aborde et présente la gestion de la diversité comme une compétence à part entière. C'est aussi le sens de la formation certifiée et du label « Handimanager » mis en place avec Companieros.

Ces initiatives restent « silotées » entre les pays. Les responsables interviewés soulignent en effet les disparités de « degrés » et thématiques de sensibilisation à mener entre les filiales, en fonction des pays d'implantation, et la nécessité d'accepter les cheminements différents en fonction des contextes. À titre d'exemple partagé par TotalEnergies, les implantations au Royaume-Uni sont très au fait des sujets relatifs au handicap mental et psychique, au burn out et à sa prévention, là où le travail de sensibilisation se concentre, notamment dans les filiales du continent africain, sur la question de l'accessibilité et des aménagements.

---

« Nous faisons tous le même constat, avec nos pairs ou nos partenaires comme l'Agefiph : la sensibilisation, c'est continu. Il ne faut jamais lâcher sur ce sujet, en particulier sur les handicaps invisibles et les maladies chroniques, qui souffrent encore d'une grande méconnaissance. »

Apicil

« Nous aurons véritablement fait un grand pas lorsque les missions handicap n'existeront plus ! »

Orange

---

### **Le recrutement, pierre d'achoppement du processus d'inclusion pour les entreprises**

Plusieurs entreprises parties prenantes de l'étude ont affirmé que le recrutement demeure l'étape la plus complexe du processus d'insertion de personnes en situation de handicap.

Le premier sujet, qui consomme le plus de temps des ressources humaines, concerne le sourcing des CV de demandeurs d'emploi handicapés, pour s'assurer de la réception de suffisamment de CV et de l'identification des profils les plus pertinents avant d'enclencher un processus d'entretiens d'embauche.

Sur ce point, les stratégies des entreprises consistent souvent à externaliser la recherche et sélection de CV auprès de cabinets de recrutement spécialisés (toujours nationaux), sans impact systématique sur le recrutement toutefois. Certaines entreprises, comme Orange, précisent faire régulièrement le choix de s'extraire des profils d'emplois initialement demandés, pour ne pas se priver de candidats intéressants le cas échéant. D'autres, comme BNP Paribas, ont recruté jusqu'à deux ressources à temps plein dédiées au recrutement de personnes en situation de handicap, ou mettent en place des formations « handicap » pour leurs RH comme TotalEnergies ou Apicil.

Cette étape est, d'après plusieurs responsables interrogés, d'autant plus complexe lorsqu'il s'agit de handicaps plus complexes, sensibles ou "lourds". Ainsi, en fonction des candidats recherchés, c'est souvent l'ensemble du processus de recrutement qui est à revoir, pour s'adapter au mieux aux types de handicaps, de profils et de compétences recherchées et présentées.

Au-delà de la difficulté liée à l'investissement de ressources et de temps nécessaire au recrutement de personnes en situation de handicap, plusieurs référents handicaps soulignent que la complexité, pour eux, réside avant tout dans l'acceptabilité par les managers du principe même de ce recrutement, qui anticipent d'éventuelles difficultés ultérieures et doivent ainsi être convaincus de la faisabilité.

Dans tous les cas, aucune action en la matière n'est pensée à l'échelle supranationale.

---

« Lorsque l'on repère un profil intéressant, sur un métier cible, on le recrute, en dehors de toute gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. On en a recruté une dizaine de salariés handicapés selon cette méthode. »

Orange

---

### **Du sur-mesure pour favoriser le maintien en emploi**

L'enjeu du maintien en emploi apparaît spontanément comme prioritaire, placé par les entreprises interviewées au même niveau que la question de l'embauche des personnes en situation de handicap. En revanche, les solutions en la matière semblent mises en place au cas par cas, de l'aménagement du poste de travail à celui du contrat ou temps de travail, en passant par la réorientation vers une activité plus adaptée, etc. Les entreprises interviewées étant de grands groupes, la question de la contrainte budgétaire ne se pose pas, et tout est mis en œuvre pour favoriser, dans la mesure du possible, le maintien en emploi.

En revanche, pour contribuer concrètement au maintien en emploi des personnes handicapées embauchées, toutes les entreprises soulignent le rôle déterminant des managers et mettent donc en place des formations à leur endroit, englobant le plus souvent plusieurs sujets « diversité », mais aussi sur des handicaps spécifiques (notamment invisibles et/ou psychiques).

---

**« Tout ce qui est demandé est accordé... La difficulté, c'est d'industrialiser les méthodes pour les salariés et les ressources humaines et ainsi gagner en facilité. Il faut également rassurer les managers sur les dossiers de maintien en emploi, qui leur semblent souvent compliqués à gérer... »**  
Orange

---

**L'engagement du top management est clairement identifié : les entreprises s'engagent d'autant plus sur l'emploi des personnes en situation de handicap qu'elles ont un dirigeant impliqué et concerné par le sujet.**

Une mobilisation affirmée par le top management est indispensable, confirment les entreprises interrogées, pour assurer un effet d'entraînement au sein de l'entreprise et auprès des partenaires, mais aussi en vue de pouvoir disposer des fonds nécessaires à la mise en place d'actions d'envergure en matière d'inclusion. Néanmoins, toutes les entreprises soulignent d'une part que cet engagement doit se matérialiser très concrètement dans des prises de position et actions tout au long de l'année. D'autre part, elles insistent sur la nécessité que cette mobilisation se diffuse à tous les niveaux du management, les managers de proximité jouant un rôle essentiel auprès des collaborateurs en termes d'information et de sensibilisation.

---

**« Si la Direction générale n'est pas engagée, il ne se passe pas grand-chose. Mais l'inclusion doit se diffuser à toutes les échelles de l'entreprise. »**

BNP Paribas

**« L'engagement du dirigeant est clé. La signature de la Charte de l'OIT est un formidable levier pour l'illustrer. »**

TotalEnergies

**« Si le Comex ne s'engage pas, cela reste de l'incantatoire. Mais la politique handicap est à incarner à tous les niveaux, y compris en particulier celui des managers locaux. »**

LVMH

---



## Le niveau de formation et l'entrée par les compétences

De manière générale, l'évolution des processus de recrutement est engagée au sein des entreprises ayant pris part à l'enquête. L'entrée par l'analyse des compétences, au-delà du CV, se développe, et les modalités d'entretiens s'adaptent aux profils et notamment aux troubles du neurodéveloppement, aux troubles Dys et aux handicaps psychiques.

LVMH mène actuellement un programme ambitieux dans ses centres de logistique en France, inspiré de l'expérience de Sephora aux États-Unis, pour favoriser l'embauche de personnes handicapées. Un autre programme prévoit notamment un processus de recrutement renouvelé, sans analyse des CV, autour d'un « assessment center », pour favoriser une analyse des compétences individuelles et collectives, des savoir-faire et des savoir-être en temps réel, dans le cadre de mises en situation. Ce nouveau processus s'accompagne d'une formation des RH.

Par ailleurs, les entreprises soulignent aussi les limites de leur rôle et de leur capacité d'action en matière d'embauche et de maintien en emploi de personnes en situation de handicap. Elles rappellent que le sujet du handicap doit être porté de façon plus large par les États, avant même les institutions européennes.

Elles attendent en particulier des prises de position ou mesures plus fortes en matière d'inclusion du handicap à l'école, d'ouverture sur l'alternance et la reconversion professionnelle (85 % des handicaps survenant à l'âge adulte) ou encore de changement de regard sur les postes à temps partiel (notamment pour les cadres, pour lesquels les contrats à temps partiel restent délicats à faire accepter en interne). Elles appellent aussi à former les managers de demain au handicap et à la diversité, et de renforcer les programmes de sensibilisation dans les grandes écoles, les écoles de commerce, etc.

---

« Certains postes de cadre sur des temps partiel à 50 % sont encore compliqués à gérer, c'est dommage. En Allemagne, certains de ces postes se divisent sur deux personnes en situation de handicap. »  
BNP Paribas

---



## **Une sur-sollicitation des fonctions RH qui peut nuire à leur gestion du sujet de l'inclusion du handicap.**

L'ensemble des responsables interviewés rappelle que la question du handicap suppose un travail de sensibilisation permanent auprès des collaborateurs et, donc, de disposer de ressources dédiées et formées au sujet dans toute sa diversité.

Si en France, les fonctions de mission handicap ou de référent handicap (la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel prévoit la désignation d'un référent handicap au sein de toute entreprise employant au moins 250 salariés, qui est « chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les personnes en situation de handicap », article L5213-6-1 du Code du travail) permettent aux sièges de disposer de ressources dédiées au sujet, ce n'est pas toujours le cas dans les autres pays d'implantation des entreprises, où la question du handicap est traitée parmi les autres sujets diversité et inclusion (qui, par ailleurs, « explosent » et se complexifient ces dernières années et viennent augmenter la pression sur les fonctions RH). La généralisation de la mission handicap ou du rôle de référent handicap au-delà de la France semble une bonne idée aux interviewés, pour garantir un temps de traitement suffisant au sujet du handicap, même si à ce stade, aucune entreprise interviewée ne l'a mise en place.

---

**« Il faudrait que l'on ait des correspondants handicap à l'étranger. »**

Groupe Up

**« L'inclusion du handicap psychique suppose un degré de maturité de RH élevé... Or, les RH font aujourd'hui déjà face aux difficultés mentales de leurs propres salariés et n'ont pas suffisamment de temps pour le gérer pleinement. »**

LVMH

---

## **Une tendance à la « politique commune » de télétravail pour l'ensemble des collaborateurs, avec souplesse et vigilance envers les personnes en situation de handicap**

La question du télétravail est analysée par les interlocuteurs en charge de l'insertion des personnes en situation de handicap comme une opportunité et un risque, à l'image de la perception des institutionnels interviewés. Les entreprises font ainsi le choix d'un accord de télétravail commun à l'ensemble des collaborateurs, qu'ils soient ou non en situation de handicap avec une souplesse en fonction des cas, toujours sur prescription médicale.

Plusieurs entreprises ont souligné leur vigilance notamment face au télétravail « long » prescrit à certains de leurs salariés en situation de handicap, en ce qu'il ne leur permet pas de les accompagner en proximité et au quotidien via les bons aménagements physiques ou de temps de travail, l'écoute dont ils auraient besoin, les échanges nécessaires avec les autres collaborateurs, etc.

Par ailleurs, comme attendu, le télétravail est toujours abordé par les entreprises à l'échelle nationale, voire des « maisons » ou filiales, et jamais sur le plan européen ou international.

---

**« Depuis mars 2020, nous avons mis en place un suivi régulier des personnes en situation de handicap sur le sujet du télétravail. À ce jour, nous avons quelques salariés qui ne sont pas revenus en présentiel depuis cette date. Nous travaillons à les faire revenir dans de bonnes conditions. »** Apicil

---

## C - Les bonnes pratiques

◀◀ Chez BNP Paribas, nous avons un collectif de collaborateurs organisé et actif sur le handicap, le réseau Ability. Ce collectif se déploie aux niveaux européen et international. Il est accompagné par les Missions Handicap du Groupe en France, sponsorisé par l'un des membres du Comité exécutif. Les collaborateurs se réunissent autour d'une thématique donnée sur le handicap, qui peut être soit relative à leur milieu professionnel soit à leurs problématiques personnelles. L'objectif est de faire entrer le sujet du handicap au sein de l'entreprise, de faire parler handicap, de libérer la parole. ▶▶

BNP Paribas

◀◀ Chez LVMH, nous croyons à l'approche méthodologique portée par l'emploi accompagné. Nous avons ainsi monté un programme avec l'association VETA - Vivre et Travailler Autrement – sur l'inclusion et le maintien en emploi de personnes autistes sévères, qui a pour ambition de boucler huit recrutements en CDI en production. Ce programme, appuyé par des spécialistes de l'autisme qui accompagnent au quotidien les salariés avec autisme concernés, a permis de former l'encadrement et d'embaucher (à mi-temps) dans notre usine Guerlain à Chartres trois personnes atteintes d'un trouble sévère d'autisme à ce jour. Trois autres maisons de notre groupe sont d'ores et déjà intéressées pour dupliquer l'expérience. Au-delà des chiffres, ce qui est important, ce sont les « progrès » incroyables réalisés par ces personnes, en termes d'aisance, de communication, d'autonomie.

Ils sont pleinement conscients et fiers de leur utilité à l'entreprise. Et les autres collaborateurs sont très fiers de leur intégration auprès d'eux. LVMH a aussi un autre programme sur le handicap psychique, en lien avec Siemens, pour amener des personnes atteintes de troubles psychiques (via un contrat de détachement en ESAT puis un contrat de travail) sur des rôles de fonction support, de data management, d'analyse de processus digitaux, etc. Il permet aux personnes en situation de handicap psychique de se placer au service des autres, dans une posture d'aide et d'appui à la santé mentale des autres, et de prendre confiance en eux. Ce programme a permis de lever les peurs, du côté de ces personnes, des autres collaborateurs mais aussi des RH sur le handicap psychique, en douceur. Nous envisageons de dupliquer ce programme à d'autres métiers. Nous militons pour une meilleure articulation entre secteur protégé et milieu ordinaire, notamment pour intégrer des handicaps spécifiques. ▶▶

LVMH

◀◀ Nous avons un objectif spécifique de recrutement de personnes neuroatypiques, en France. Ce "projet Neuroteam", assez transverse, se traduit par la création d'un groupe de travail, qui vise notamment à sensibiliser les managers à ces profils et à leurs compétences possibles. Il consiste également à revoir intégralement le process de recrutement, à l'appui de cabinets de recrutement spécialisés sur les personnes dites atypiques, pour renouveler notre approche et déverrouiller nos schémas de pensée, en profondeur. ▶▶

Orange

## D - La performance des entreprises

Au-delà du rôle d'entraînement à l'échelle de la société à remplir par les entreprises, l'ensemble de celles ayant pris part à l'enquête et de responsabilité sociale rappelle que **se priver de personnes handicapées, c'est avant tout se priver de talents**. En ce sens, chaque personne en situation de handicap embauchée, ou chaque personne issue de la diversité, à l'image de tous les autres collaborateurs, est en mesure de contribuer très concrètement à la performance de l'entreprise.

Mais au-delà de cette vision individuelle liée aux compétences, le lien systématique entre inclusion de la diversité et performance n'est pas clairement envisagé ni établi par les entreprises interviewées – pour certaines, il semble même peu opportun voire risqué à souligner.

En revanche, tous les membres interviewés soulignent la contribution évidente de la diversité, et du handicap, à la « bonne santé » de leur entreprise, soulignant son rôle de cohésion et de fierté auprès des collaborateurs – qui peut se traduire, in fine, par une amélioration de la performance collective.

---

**« Auprès de nos nouveaux arrivants, nous ne mettons pas en avant l'impact positif des personnes en situation de handicap, mais nous disons que c'est une différence comme une autre... »**

BNP Paribas

**« Parler de handicap en entreprise, c'est aborder la question humaine. C'est un facteur de cohésion et d'humanité. »**

TotalEnergies

---



## E - Participants et rappels méthodologiques

- › L'étude qualitative conduite par l'Agefiph porte sur les politiques articulant handicap et emploi à l'échelle européenne, du point de vue des institutions et organisations représentant la société civile et d'entreprises françaises présentes dans plusieurs États membres.
- › Un premier volet a été mené auprès de neuf institutions et organisations représentant la société civile européennes, aux mois de février et mars 2022. Son objectif : mieux connaître, comprendre et de pouvoir s'inspirer de politiques publiques, orientations et actions opérationnelles susceptibles d'accélérer l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap en Europe ou au moyen des leviers européens. La synthèse des éléments récoltés dans le cadre de ce premier volet a été restituée à l'occasion de la conférence sur les politiques handicap en Europe à la 3<sup>e</sup> Université du Réseau des Référénts Handicap de l'Agefiph, le 29 mars 2022.
- › Un second volet a été mené auprès de six grandes entreprises françaises implantées dans au moins deux autres États membres, au mois d'avril 2022. Son objectif : compléter le premier volet d'étude du point de vue « terrain », en mettant au jour l'organisation de la politique handicap et emploi de ces entreprises, notamment entre leurs diverses implantations européennes, d'identifier d'éventuels leviers ou freins à la mise en place d'une telle politique (notamment en fonction des pays) et de révéler des bonnes pratiques mises en place par ces entreprises.
- › La méthodologie poursuivie est celle de l'approche qualitative, qui se traduit par la conduite d'entretiens individuels avec des membres de ces institutions, organisations et entreprises (18 au total, certaines organisations ayant donné lieu à des entretiens avec plusieurs membres). Ces entretiens se déroulent à l'appui de questions semi-ouvertes, pour cadrer les échanges tout en laissant place au dialogue.
- › Les propos et verbatims ont été volontairement anonymisés, conformément à l'engagement pris en amont des entretiens. Cet anonymat garantit un partage en confiance des éléments dans le cadre des entretiens.

### Organisations et entreprises ayant pris part à l'étude

- › Commission européenne / Direction générale Emploi, Affaires sociales et Inclusion (Unit of Disability and Inclusion et European Social Fund Plus)
- › Comité économique et social européen
- › Confédération européenne des syndicats
- › Organisation internationale du travail
- › Parlement européen
- › Business Europe (via la transmission de contenus)
- › Forum européen des personnes handicapées (FEPH)
- › Apicil
- › Conseil français des personnes handicapées pour les affaires européennes et internationales (CFHE)
- › BNP Paribas
- › Groupe Up
- › LVMH
- › Orange
- › TotalEnergies

## Annexe

### Les 10 engagements de la charte Entreprises et Handicap de l'OIT :

- › Promouvoir et respecter les droits des personnes en situation de handicap et combattre les stigmatisations et stéréotypes auxquels elles font face ;
- › Développer des politiques et des pratiques qui protègent les personnes en situation de handicap de tous types de discriminations ;
- › Promouvoir une égalité de traitement et d'opportunités pour les personnes en situation de handicap ;
- › Rendre progressivement les locaux et la communication de l'entreprise auprès des collaborateurs accessibles pour les employés en situation de handicap ;
- › Mettre en place les mesures appropriées pour permettre aux employés qui deviennent handicapés de conserver ou de revenir dans leur emploi ;
- › Respecter la confidentialité ou les informations personnelles qui concernent le handicap ;
- › Prendre en compte les besoins des personnes en situation de handicap qui font face à des difficultés à accéder au marché de l'emploi, notamment les personnes avec des handicaps mentaux ou psychosociaux ;
- › Promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap auprès des partenaires de l'entreprise et d'autres entreprises, et collaborer avec les réseaux d'entreprises, ainsi qu'avec les organisations oeuvrant pour l'avancée des droits des personnes en situation de handicap ;
- › Régulièrement revoir les politiques d'inclusion des personnes en situation de handicap de l'entreprise et travailler à leur efficacité ;
- › Effectuer un reporting des avancées de l'entreprise, promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap auprès des parties prenantes appropriées, et partager les informations et expériences avec nos membres.

## Bibliographie

- › Velche D. (2012), « **L'emploi des personnes handicapées en Europe : où les politiques adoptées traduisent les différences culturelles** », Bulletin scientifique Sciences sociales et handicap, n° 4, MSSH, février.
- › FIPHFP, **l'emploi des personnes en situation de handicap en Europe**, 2017
- › L'emploi des handicapés en Europe Le rôle de la quantification dans l'échec d'un nouveau problème public **<https://www.cairn.info/publications-de-Jay-Rowell--1828.htm>**  
Jay Rowell  
**<https://www.cairn.info/revue-geneses.htm>**  
Genèses  
**<https://www.cairn.info/revue-geneses-2016-2.htm>**  
2016/2 (n° 103), pages 96 à 116
- › **L'emploi de travailleurs handicapés en Allemagne La prise en compte de leur aspiration à l'égalité**, Brigitte Lestrade  
**La Documentation française | « Revue française des affaires sociales »** 2015/4 | pages 107 à 127.
- › Union de l'égalité : la stratégie en faveur des droits des personnes handicapées 2021–2030  
**<https://eur-lex.europa.eu>**
- › CFHE, **L'emploi des personnes handicapées au sein de l'UE**, 2022



Retrouvez les publications  
de l'Observatoire de l'emploi et du handicap  
sur [www.agefiph.fr/centre-de-ressources](http://www.agefiph.fr/centre-de-ressources)

Direction de la publication : Didier Eyssartier,  
directeur général de l'Agefiph  
Mise en page : Agence In medias res  
Crédits photo : Istock  
Mai 2022