

# TREMLIN ÉTUDES-HANDICAP-ENTREPRISES : HANDICAP ET DIVERSITÉ AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

DE QUELS OUTILS LE DRH DISPOSE-T-IL POUR ENCOURAGER UNE DYNAMIQUE INCLUSIVE DU HANDICAP DANS L'ENTREPRISE ET QUELS OBSTACLES SE DRESSENT ENCORE DEVANT LUI ? ÉLÉMENTS DE RÉPONSE AVEC CHRISTIAN GRAPIN, DIRECTEUR DE TREMLIN ÉTUDES-HANDICAP-ENTREPRISES.



**CHRISTIAN GRAPIN, DIRECTEUR DE  
TREMLIN ÉTUDES-HANDICAP-ENTREPRISES**

« *La diversité est reconnue comme source de performance : ne pas y inclure le handicap, c'est entretenir l'idée que handicap et performance ne sont pas compatibles.* »

## LE HANDICAP : UN SUJET RH STRATÉGIQUE POUR L'ENTREPRISE ?

Répondant à une obligation légale, le sujet du handicap était encore il y a peu uniquement vu sous le prisme de la contrainte financière et donc traité comme un sujet spécifique dissocié du champ de la diversité. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises ont compris que répondre à la question du handicap, c'est aussi répondre à la question de la diversité, un sujet stratégique clé. La diversité est reconnue comme source de performance : ne pas y inclure le handicap, c'est entretenir l'idée que handicap et performance ne sont pas compatibles.

## QUEL RÔLE LE DRH A-T-IL À JOUER AUPRÈS DES MANAGERS ?

S'il traduit l'ouverture à la diversité dans l'entreprise, le DRH se heurte encore trop souvent à certains managers opérationnels qui, dans les faits, ne partagent pas l'idée que la diversité rime avec performance. Parmi les différents aspects de la diversité les stéréotypes des managers liés du handicap sont encore nombreux et beaucoup d'entre eux pensent plus aux contraintes subjectives qu'aux atouts objectifs. Pour lutter contre ces postures, le DRH s'inscrit dans un combat interne permanent. Ses armes ? La sensibilisation, l'information, la formation (même s'il n'existe toujours pas de programme « Comment travailler avec un manager handicapé ») et la rencontre ; la meilleure façon de juger des compétences sur pièces. TREMLIN s'inscrit dans cette dynamique en accompagnant vers l'entreprise des lycéens et étudiants handicapés – 20 % de niveau Bac, 30 % Bac+2, 24 % Bac+3, 26 % Bac 4/5 et 8 –

dans le cadre de stage, job d'été, alternance, CDD, CDI,... mais en accompagnant aussi les managers qui les accueilleront pour éviter que leur lecture du travail à fournir ou fourni soit troublée par la représentation qu'ils ont du handicap.

## COMMENT AMÉLIORER L'INSERTION DANS L'EMPLOI ET LA GESTION DE CARRIÈRE DES PERSONNES HANDICAPÉES ?

L'alternance est un bon moyen pour répondre à la fois à l'obligation légale de l'entreprise, au changement de regard que les managers doivent effectuer sur le handicap, et à la progression de la qualification et de l'expérience professionnelle des jeunes en situation de handicap. Pour preuve nos dernières Rencontres Jeunes/Entreprises sur l'Alternance en juillet dernier qui ont réuni 37 entreprises et donné lieu à plus de 150 entretiens. C'est un moyen d'avancer dans une logique gagnant – gagnant mais il est essentiel que ce dispositif soit accompagné pour que chacun découvre l'autre, le connaisse, l'apprécie. Concernant la gestion de carrière, le DRH ne peut s'assurer de la non-discrimination en raison d'un handicap que si les collaborateurs handicapés se déclarent. Encouragés par des mesures prises dans le cadre d'accords d'entreprise ou de conventions, les salariés sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à déclarer leur situation de handicap. Un mouvement positif mais qui induit une situation paradoxale : si le nombre de travailleurs handicapés progresse, c'est dû davantage aux déclarations de ces salariés déjà dans l'entreprise, qu'au recrutement de nouvelles personnes handicapées.

## QUID DE LA PLACE DU HANDICAP DANS LE « CAPITAL HUMAIN » DE L'ENTREPRISE ?

La notion de « Capital humain\* » est à attacher à la personne, non à l'entreprise. En revanche l'entreprise a compris la valeur « productive » de ce capital humain apprécié au regard du niveau d'éducation, de qualification et de formation du salarié. Dans un tel contexte, le handicap est vu comme une « dépréciation », une « dévalorisation » de ce « capital ». Une perception qu'une lecture non distanciée de la définition du handicap de la Loi de 2005, aussi fondamentale

et essentielle soit elle, peut renforcer à travers les expressions comme « limitation », « restriction », « altération ». Revient donc au DRH de prouver que si l'entreprise met en œuvre les dispositifs de compensation adéquats, elle peut « investir » dans un collaborateur en situation de handicap qui aura alors les possibilités de mettre toutes ses compétences, connaissances et expérience au service de l'entreprise, et de répondre ainsi à ses objectifs de production et de performance.

## ET LES TALENTS EN DEVENIR ?

La notion de « Capital humain » amène aujourd'hui les entreprises à ne recruter que des « talents » dont le « Capital » formation, éducation, qualification a été construit au sein des écoles qu'elles ciblent. Mais lorsqu'il s'agit de handicap les talents manquent, le capital qualification n'est pas toujours au rendez-vous, car les jeunes en situation de handicap ne sont pas spontanément poussés à intégrer ces écoles supérieures et à atteindre les niveaux recherchés par les entreprises. C'est pourquoi une autre stratégie doit s'imposer aux entreprises : être aussi un système éducatif\* (à travers l'alternance entre autres) et « investir » dans la constitution de « Capital Humain ». C'est cet investissement d'aujourd'hui dans des jeunes handicapés qui ne sont pas encore dans le monde du travail, qui leur permettra demain de devenir les talents que les entreprises rechercheront et intégreront.

CW.

\*Capital humain : « Dans l'économie mondiale du savoir, le capital humain - les compétences, les apprentissages et les talents - détermine la capacité des individus à gagner leur vie et à stimuler la croissance. Mais les individus ont besoin de systèmes éducatifs efficaces pour réaliser leur potentiel. Sans quoi ils s'exposent à des problèmes sociaux et économiques tout au long de leur vie. » OCDE, Le capital humain, Les essentiels, 2007 « l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs » Joseph Stiglitz et alii, Principes d'économie moderne, Broché, 2007