



Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi

Contexte

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 le salarié en situation de handicap
- Relayer les difficultés des collaborateurs en situation de handicap auprès des RH
- Favoriser l'aménagement du poste de ses collaborateurs
- Rôle d'alerte auprès des ressources humaines

Maintenir dans l'emploi

- Recherche et mise en œuvre de solutions liées au maintien dans l'emploi du collaborateur
- Intégrer et impliquer le manager dans la réflexion liée au maintien dans l'emploi
- Maintenir le dialogue avec les personnes en arrêt maladie
- Témoigner auprès des autres managers sur les expériences réussies

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

- Favoriser le recrutement / l'embauche des travailleurs handicapés
- Définir le poste ainsi que les contraintes liées au poste
- Réaliser le sourcing pour obtenir des candidatures de TH
- Communiquer et préparer l'équipe pour favoriser la bonne intégration du nouvel embauché

Informer et communiquer sur le handicap auprès des salariés

- Informer l'équipe sur la définition du handicap, la multiplicité du handicap ...
- Relayer la politique handicap de l'entreprise auprès de ses collaborateurs (Véhiculer une image positive du handicap et surtout des travailleurs handicapés dans une situation de travail)
- Sensibiliser les collaborateurs et briser leurs stéréotypes sur le handicap

Travailler avec les ESAT et les EA

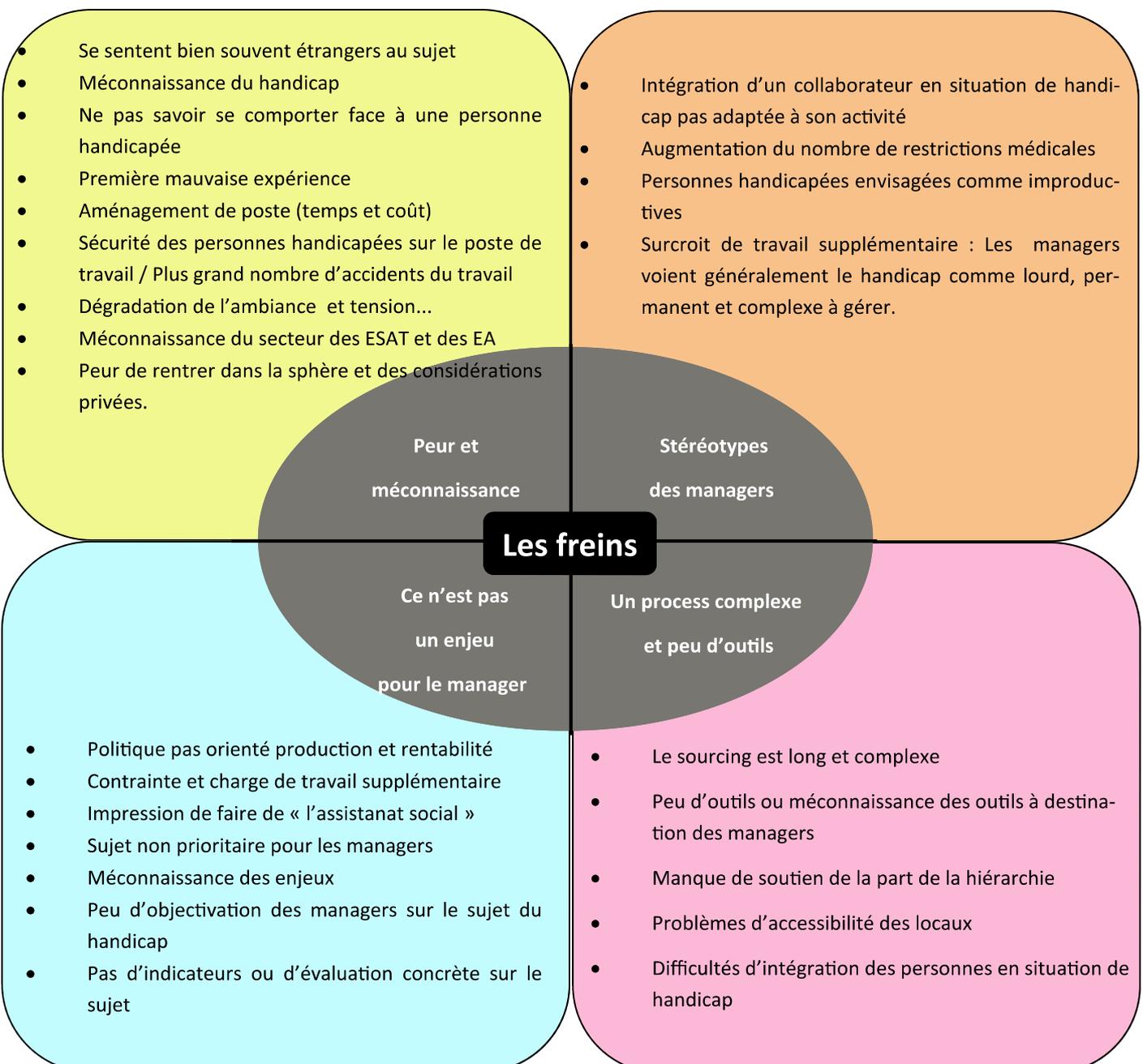
- Identifier des opportunités de sous-traitance
- Communiquer sur les ESAT /EA avec lesquels le manager a collaboré

Etre acteur de la politique handicap de l'entreprise

- Contribuer à l'animation de la politique handicap (remonter des idées)
- Impliquer les collaborateurs dans les actions internes ou externes de l'entreprise organisées dans le cadre de sa politique handicap (exemple : Ikea qui organise un flash mob avec ses salariés pour l'ADAPT)
- Communiquer sur les bonnes pratiques de l'ensemble de l'équipe en matière de handicap

Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ?

2. Les freins et les enjeux liés à l'implication des managers dans la politique handicap de l'entreprise



Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ?

2. Les freins et les enjeux liés à l'implication des managers dans la politique handicap de l'entreprise

Les enjeux :

Participer à l'engagement sociétal de l'entreprise :

- Répondre à la politique RSE de l'entreprise
- Faire évoluer les représentations
- Etre un manager responsable
- Participer à un acte citoyen
- Améliorer les conditions de travail et favoriser le bien-être

Obtenir une meilleure performance de l'entreprise/ du service :

- Etre le meilleur
- Obtenir un autre regard
- Avoir des salariés différents en adéquation avec sa clientèle
- Valoriser la marque employeur de l'entreprise
- Créer des partenariats innovants et pouvant permettre de développer de nouveaux services, offres (liens avec les ESAT et les EA)
- Diminuer la contribution AGEFIPH
- Valoriser la coopération et l'esprit d'équipe
- Améliorer la productivité, diminuer l'absentéisme
- Initier une véritable réflexion sur l'organisation du service
Raisonner en termes de compétences lors des recrutements ou des promotions (objectiver les process)

Accompagner ses collaborateurs :

- Accompagner les collaborateurs en situation de handicap
- Mettre en place des aménagements pouvant servir à tous
- Instaurer un dialogue sur le sujet
- Conserver les collaborateurs formés et connaissant les codes de l'entreprise
- Accroître la performance de son service en permettant à ses collaborateurs d'exprimer leur potentiel dans les meilleures conditions





Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ?

3. Les leviers et les outils permettant l'implication des managers dans la politique handicap de l'entreprise

A. L'implication de la direction

- Former et sensibiliser les dirigeants au handicap
- Communiquer sur l'engagement de la direction en matière de handicap
- Envisager d'objectiver les managers sur le sujet

B. Informer et communiquer auprès des managers

- Informer les managers sur le handicap, la Reconnaissance de Qualité de Travailleur Handicap et la loi de 2005
- Présenter la politique handicap de l'entreprise
- Faire le lien entre handicap et performance, entre qualité de vie au travail et handicap

C. Sensibiliser et former les managers

- Briser les stéréotypes des managers sur le handicap et les travailleurs handicapés
- Former le manager au maintien dans l'emploi, au recrutement, intégration, à la « bonne attitude » à avoir
- Permettre aux managers de connaître les acteurs qui œuvrent en matière de handicap

D. Accompagner et outiller les managers

- Outiller le manager pour présenter la politique handicap de l'entreprise
- Outiller le manager dans le recrutement, l'intégration et l'accompagnement d'un collaborateur handicapé
- Permettre au manager de faire du benchmark (inter-services / inter-entreprises)
- Sensibiliser les acheteurs / managers à la démarche des achats protégés et adaptés

E. Impliquer les managers dans la politique handicap

- Faire une enquête auprès des managers pour identifier freins et enjeux
- Favoriser les contacts de première main avec les personnes handicapées
- Impliquer le manager dans le maintien dans l'emploi et la définition de la politique handicap de l'entreprise

Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ?

3. Les leviers et les outils permettant l'implication des managers dans la politique handicap de l'entreprise

Mieux connaître le handicap et les travailleurs en situation de handicap

Les outils :

- Réalisation d'une sensibilisation aux stéréotypes sur le handicap et les travailleurs handicapés
- Présenter la Reconnaissance de Qualité de Travailleur Handicapé aux managers
- Création et diffusion d'un document destiné à présenter le handicap (plaquette, guide, affiche, bande dessinée, magazine, dépliant, guide, set de table, quiz, carte postale...) Le document pourra être diffusé avec les fiches de paie.
- Réalisation d'un e-learning, d'une vidéo, d'un affichage sur les écrans interne, d'un message audio, d'un réseau social, d'un blog, d'un forum, d'une page intranet, etc...
- Des actions qui mobilisent les managers, notamment lors de la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées, peuvent être organisées (sensibilisations, pièces de théâtre, conférences, mises en situation, tournois sportif, réalisations de films, concours, etc...)
- Distribution d'objets pour interpeller les managers (tee-shirts, jeux, tapis de souris ergonomique, marque-page, etc...)

Les bonnes pratiques :

- 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 carte sur la thématique pour sensibiliser les managers du handicap au sein de la Banque Postale
- Quelques exemples de sensibilisation possibles 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 : Sensibilisations par la Fédération des DYS
 - ⇒ Action et Compétence : Action réalisée en mai 2017 destinée à sensibiliser les managers et collaborateurs de l'entreprise au travers de jeux ludiques (journée valide / non valide (en tandem) à travers le sport)
 - ⇒ Handitour de Pertuy pour sensibiliser les managers de l'entreprise





Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ?

3. Les leviers et les outils permettant l'implication des managers dans la politique handicap de l'entreprise

Présenter la politique handicap de l'entreprise

Les outils :

- Prise de parole du dirigeant sur la thématique / Ecrit sur les engagements de l'entreprise en matière de handicap
- Vidéo présentant la politique handicap de l'entreprise
- Présenter la politique handicap de l'entreprise sur l'intranet, le journal d'information, une plaquette d'information à destination des managers, fiche présentant le qui fait quoi en matière de handicap dans l'entreprise
- Réaliser et diffuser des témoignages et expériences réussies de collaborateurs en situation de handicap (témoignages écrits et vidéos)
- Livret présentant les bonnes pratiques des différents services de l'entreprise
- Slogan, logo ou identité visuelle permettant d'identifier la politique handicap de l'entreprise

Les bonnes pratiques :

- 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 présentent de manière humoristique les engagements de l'entreprise
- Vidéo chez Bouygues Telecom « Bref, je suis un vendeur Bouygues Telecom »
- Adecco : compétitions inter-agences sous forme de Questionnaire à choix multiples (QCM)

Outiller le manager pour le recrutement et l'intégration, le maintien dans l'emploi d'un salarié en situation de handicap

Les outils :

- Création d'une commission interdisciplinaire sur le maintien dans l'emploi et longue absence maladie
- Organiser « Un jour un métier » auprès de différents services
- Réaliser d'un guide / fiches pratiques à destination des managers sur le maintien dans l'emploi, le recrutement et l'intégration d'un salarié en situation de handicap
- Proposer des formations sur l'accueil des personnes handicapées
- Identifier des tuteurs dans l'entreprise
- Participer / organiser des forums de recrutement ou des forums handicap
- Organiser des formations avec ergonomes spécialisés
- Campagnes d'affichage
- Organiser des rencontres avec les structures qui oeuvrent dans le sourcing, l'alternance et le recrutement de travailleurs handicapés
- Promouvoir l'embauche de stagiaires en situation de handicap / liens avec les missions handicap de l'université
- Nommer automatiquement un relais RH pour accompagner le manager

Les bonnes pratiques :

- Chez Orange, de nombreux managers ont obtenu le label Handi-manager
- A la Poste, les managers candidatent et présentent leurs bonnes pratiques afin de répondre aux Trophées Handifférences et de pouvoir essayer les expériences au sein du groupe.
- MOET et CHANDON ou DERRICHBOURG : font suivre une journée de formation à tous les managers



Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ?

3. Les leviers et les outils permettant l'implication des managers dans la politique handicap de l'entreprise

Travailler avec le secteur protégé et adapté

- Organiser des réunions au sein d'Entreprise Adaptée (EA) et d'Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT)
- Organiser des visites d'Entreprise Adaptée (EA) et d'Etablissement et Service 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
- Utiliser un ESAT pour les prestations culturelles (création d'œuvres d'art, saynètes de théâtre, logos ou visuels)
- Utiliser un EA / ESAT pour réaliser des goodies (pour les premières utilisations)
- Organiser un benchmark inter-entreprises pour envisager les collaborations que chaque entreprise peut avoir avec les EA / ESAT

Bonnes pratiques :

- Chez SPIE Grand Est, lorsque il y a un partenariat avec un ESAT, le service produit une fiche de bonne pratique afin de permettre à tous de réutiliser le service de cet ESAT. Ces fiches actualisées sont diffusées mensuellement.

5. Bonnes pratiques d'entreprises

Vous trouverez ci-dessous, des plans d'actions de différentes entreprises en matière d'implication des managers sur le handicap :

- **Electricité de Strasbourg**

Accord handicap négocié avec les partenaires sociaux grâce à l'implication de toutes les composantes de l'entreprise. Deux comités de suivi sont réalisés par an. Lors de ces réunions sont envisagées, au regard du plan d'actions de l'accord, à la fois le suivi des actions ainsi que la réalisation des actions de l'année suivante.

Les comités de suivi permettent également de communiquer sur des actions intermédiaires positives afin de les dupliquer ou de les prolonger (exemple : recrutements en stage, alternance...)

L'accord handicap comprend six axes :

- ⇒ L'aménagement de postes de travail
- ⇒ La formation des managers et des tuteurs
- ⇒ La communication et l'information sur le handicap et les travailleurs handicapés
- ⇒ Les stages et l'alternance
- ⇒ Les partenariats avec les universités et l'éducation nationale





Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ?

4. Bonnes pratiques d'entreprises

Dans le cadre de l'accord handicap, et afin d'impliquer et mobiliser les managers, il a été envisagé la création d'un zoom sur le handicap dans les modules de formation RH à destination des managers. Ces modules comprennent notamment des éléments et informations sur les entretiens annuels d'évaluation, les RPS, le recrutement, la diversité et un zoom sur le handicap. Le handicap est alors intégré dans la politique diversité de l'entreprise.

Les managers déjà sensibilisés à ces questions vont être des relais, des exemples ou des facilitateurs pour mettre en œuvre de nouvelles actions en matière de handicap dans l'entreprise.

- **Les causeries sécurité de SPIE Grand Est**

Les causeries sécurité consistent en un échange ouvert et au plus près des collaborateurs sur les chantiers.

La thématique du handicap est abordée via l'angle de la sécurité des salariés. Ce fonctionnement est positif car les chefs de chantier ont été sensibilisés et sont assez à l'aise sur le sujet. Ils peuvent donc traiter le sujet avec leurs salariés et aborder ainsi la RQTH de manière plus naturelle.

Résultats : Les collaborateurs ont de plus en plus de facilité à évoquer leur difficulté, à demander une RQTH ce qui aurait été impossible il y a quelques années



- **Crédit Agricole Alsace**

Le crédit Agricole possède, depuis 10 ans, un accord handicap national pour les entités du groupe. Une cellule à Paris gère les correspondants handicap régionaux (un correspondant dans chaque région) qui doivent développer et mettre en œuvre des actions dans le cadre de l'accord handicap. Cette cellule se nomme HECA (Handicap, Emploi du Crédit Agricole).

Dans le cadre de cet accord, une plaquette sur le handicap « Tous concerné par le handicap » a été créé et donné à l'ensemble des managers.

En 2014, un accord régional spécifique a été créé ainsi qu'une commission handicap annuelle composée notamment des Ressources Humaines, IRP, CHSCT et du CE. L'objectif de cette commission est de réaliser le bilan des actions de l'année précédente et d'anticiper sur les actions à venir.

Les managers bénéficient d'une formation spécifique à l'accueil des travailleurs handicapés. Cette formation est réalisée en deux étapes via un e-learning ainsi qu'une formation présentielle. Ces formations sont obligatoires pour l'ensemble des nouveaux intégrés (le nouvel intégré doit réaliser cette formation dans les 8 jours suivants l'arrivée dans l'entreprise).





Comment sensibiliser, outiller et associer les managers de proximité dans le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ?

4. Bonnes pratiques d'entreprises

- **COLAS Est**

COLAS Est, entreprise de TP, a conclu une convention avec l'Agefiph.

Dans ce cadre, ils ont :

- ⇒ Sensibilisé l'ensemble des managers par le biais d'un jeu (Quiz) animé par un prestataire extérieur
- ⇒ Mis en place un comité de suivi des inaptitudes associant les managers
- ⇒ Nommé un référent handicap vers qui peuvent se tourner les managers
- ⇒ Réalisé un guide pratique orienté maintien dans l'emploi à leur attention
- ⇒ Institué ¼ d'heure handicap dans les réunions du Codir



- **FIVES NORDON**

FIVES NORDON, entreprise de la métallurgie, travaille depuis 3 ans sur le sujet.



- ⇒ L'adhésion de la direction est affichée, une sensibilisation a été réalisée par le biais du théâtre forum.
- ⇒ Des réunions de retour d'expériences sont organisées pour que des managers témoignent de leurs réussites
- ⇒ Création d'un lien avec les différents acteurs (assistante sociale, Médecin...) afin de faciliter le passage de relais.
- ⇒ Des formations et des supports de communication

6. Pour en savoir plus :

- Article d'Agnès GERBER, Directrice Générale d'Action et Compétence « Les étapes clés d'une politique RH en faveur du handicap » <http://actionetcompetence-alsace.com/fr/14562367735733-les-etapes-cles-d-une-politique-rh-en-faveur-du-handicap-agnes-gerber-directrice-generale-d-action-et-competence-.html>
- Etude prospective « Travail, Handicap et Entreprises 2025 / Quels champs des possibles pour l'emploi des personnes handicapées en 2025 ? » <http://www.travail-handicap2025.fr/>
- Les cahiers de l'Agefiph Cahier N°12 / Janvier 2014 « Communiquer sur le handicap en entreprise » <https://www.agefiph.fr/Actus-Publications/Publications-et-etudes?q=&p=3>
- Article de l'express.fr « De nouvelles méthodes pour sensibiliser les managers au handicap » http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/handicap-de-nouvelles-methodes-pour-sensibiliser-les-managers_1052194.html
- Etude réalisée par l'APEC en partenariat avec Handirect « Le handicap en entreprise recrutement et management » http://www.ladapt.net/sites/default/files/atoms/document/apec_handicap_en_entreprise_recrutement_et_management_2009_synthese.pdf

Votre contact au sein du Réseau des Référents Handicap Grand Est :

APC
Virginie PIERRAT
06 13 50 57 68 / Reseau-handicap@apc-nancy.com