

LES STEREOTYPES SUR LES PERSONNES HANDICAPEES

COMPRENDRE ET AGIR DANS L'ENTREPRISE

 Guide pratique





ÉDITO



Inès Dauvergne

Depuis 1987, la loi impose aux entreprises de plus de 20 salariés un quota de 6 % de salariés handicapés. Plus de vingt ans après, les résultats escomptés ne sont toujours pas à la hauteur : même si le taux d'emploi des personnes handicapées progresse, les entreprises, dans leur majorité, restent encore loin des 6 % fixés par la loi. Le taux de chômage des personnes handicapées culmine toujours, à plus du double de la moyenne nationale.

Et pourtant ! Les entreprises ne lésinent pas sur les moyens. Accords handicap, ateliers de sensibilisation, forums emploi, ou encore tutorat de personnes handicapées... Les plus grandes s'investissent aujourd'hui dans une politique handicap d'envergure, mais restent confrontées à la réalité : les stéréotypes ont la vie dure ! Ces stéréotypes, souvent à l'origine de discrimination dans le recrutement, l'intégration ou l'évolution de carrière, jouent un rôle majeur dans l'évolution des mentalités et les entreprises n'ont, pour l'instant, pas les moyens d'évaluer leur politique handicap au regard de ces stéréotypes.

Face à ce constat, IMS-Entreprendre pour la Cité a souhaité lancer un programme de recherche-action, auquel Patrick Scharnitzky, chercheur en Psychologie Sociale, a apporté sa contribution. Durant 18 mois, ces équipes ont évalué les stéréotypes de 400 managers issus de quatre grandes entreprises françaises. Elles ont cherché à établir des méthodologies scientifiques pour mieux comprendre ces phénomènes et les limiter le plus possible. Alliance du monde de la recherche et de l'entreprise, ce programme a finalement dépassé les ambitions initiales : il a permis d'aboutir sur la conceptualisation d'une démarche idéale permettant de maximiser l'impact des actions de sensibilisation.

Gageons que cette première pierre apportée à l'édifice saura trouver sa place dans les politiques handicap des entreprises. Et qu'elle sera le premier terme d'une suite de programmes sur le genre, l'âge ou encore l'origine...

Inès Dauvergne, Coordinatrice Expertise Diversité à IMS-Entreprendre pour la Cité



Pilote du projet et rédactrice : Sofia Al Adlouni, Responsable de projets, Direction des Relations Entreprises
Comité de rédaction : Claire Chevalier, Inès Dauvergne, Estelle Lauvergne, Sonia Plégat, Henri de Reboul, Patrick Scharnitzky
Création graphique : Catsaï Design

Parution : avril 2011

SOMMAIRE

Introduction	P.4
Préambule	P.5
Les résultats de l'étude : 8 leçons à retenir	P.6
Le handicap perçu globalement négativement	P.7
Une perception caricaturale du handicap et des personnes handicapées	P.10
Des stéréotypes ambivalents : « les personnes handicapées courageuses mais improductives »	P.16
Plus les managers sont diplômés, plus le stéréotype est fort	P.19
Plus les managers perçoivent l'engagement de leur entreprise et plus ils ont une image positive du handicap	P.21
Seul le contact professionnel influe sur le stéréotype	P.23
Plus les managers s'identifient aux personnes handicapées, plus leur stéréotype est positif	P.26
Des outils de sensibilisation peu connus et utilisés par les managers mais qui fonctionnent	P.28
Conclusion	P.32
Les 7 clés de succès	P.34
Et dans votre entreprise ?	P.35
Votre culture d'entreprise	P.36
Les valeurs de votre entreprise	P.38
Les compétences privilégiées dans votre entreprise	P.41
Votre organisation	P.44
Vos processus RH	P.46
La place de la fonction RH dans votre entreprise	P.48
L'engagement de votre entreprise	P.50
Les actions déployées en faveur du handicap	
Les partenaires	P.52
Les entreprises	P.52
Les scientifiques	P.53
Les acteurs associatifs et institutionnels	P.54

INTRODUCTION

Pourquoi un programme de recherche sur les stéréotypes ?

De nombreuses actions sont déployées pour informer, sensibiliser ou former les salariés au handicap. Cependant, il existe toujours de réelles difficultés à convaincre - à tous les niveaux de l'entreprise - d'embaucher des salariés handicapés et de les faire évoluer. **Les stéréotypes ont un rôle prépondérant dans cette discrimination**, d'où l'importance de les identifier de façon précise et de mesurer leurs impacts.

Dans une démarche de promotion de la diversité, les entreprises mènent des actions en faveur de l'éducation pour combler le manque de qualification des travailleurs handicapés (alternance, tutorat), du recrutement, du maintien en emploi et de l'évolution professionnelle des travailleurs handicapés. Néanmoins, ces actions ne sont pas suffisantes. **Elles doivent s'accompagner d'un changement des mentalités indispensable à une réelle intégration et valorisation des salariés handicapés** dans l'entreprise. Ce changement passe notamment par la prise de conscience de nos stéréotypes.

En effet, si dans l'entreprise les salariés n'ont pas conscience de leurs stéréotypes, ils peuvent inconsciemment participer à des processus d'exclusion et de discrimination, en justifiant leurs décisions par des facteurs qu'ils pensent objectifs (risques pour la cohésion d'équipe ou inadaptabilité du salarié par exemple). De même, la discrimination dans le recrutement et l'évolution de carrière peut se produire de manière plus récurrente : les managers ou les RH auront tendance à ne pas faire évoluer les travailleurs handicapés s'ils estiment qu'ils sont moins performants, plus absents. Enfin, les stéréotypes négatifs sur le handicap freinent les salariés qui souhaiteraient se faire reconnaître handicapés, car ils craignent d'être stigmatisés et défavorisés.

Au vu de toutes ces formes directes, indirectes, conscientes et inconscientes de discrimination qui touchent les salariés handicapés, on peut se demander : « quel est le poids des stéréotypes ? ». C'est ce que l'IMS a souhaité étudier avec le concours de Patrick Scharnitzky, Maître de Conférences en psychologie sociale à l'Université de Picardie et membre du Laboratoire de Psychologie Appliquée, et avec le soutien du Fonds social européen.

→ Le programme

Ce programme s'est basé sur la réalisation de diagnostics menés chez Alstom Power Service, Areva, CNP-Assurances et L'Oréal. Ces diagnostics ont utilisé une nouvelle méthodologie construite à partir d'expérimentations menées en psychologie sociale.

Ce programme a répondu à deux objectifs :

1. Identifier les stéréotypes liés au handicap et en mesurer leur poids et impact
2. Évaluer l'impact des outils de sensibilisation sur les stéréotypes présents en entreprise

→ La méthodologie

La méthodologie respecte les prérequis et conditions nécessaires afin d'assurer la validité scientifique des résultats.

Elle est à la fois quantitative, avec un questionnaire de mesure des stéréotypes, qui est animé en direct et qui a été spécifiquement conçu pour ce programme, et qualitative avec des entretiens individuels et collectifs.

Au total, plus de 400 managers salariés des entreprises partenaires ont été interrogés dans le cadre de cette étude.

PRÉAMBULE

→ Qu'est-ce qu'un stéréotype ?

Il s'agit d'un ensemble de croyances individuelles relatives aux caractéristiques ou attributs d'un groupe. Le stéréotype est naturel, positif ou négatif, pas nécessairement faux et peut être personnel et/ou partagé.

→ Son impact dans l'entreprise

Pour le recrutement :

Dans une situation d'évaluation, le recruteur sera influencé par ses stéréotypes et, de ce fait, sera moins à même de juger les candidats sur leurs seules compétences. Le recrutement peut alors s'en trouver biaisé et moins objectif.

Pour l'activité professionnelle :

Les stéréotypes de l'entourage professionnel concernant les travailleurs handicapés peuvent les freiner dans leur intégration dans l'équipe de travail, leur maintien dans l'emploi et leur évolution professionnelle.

Pour l'évolution professionnelle :

Dans une situation d'évaluation, la personne handicapée qui se figure être stigmatisée a généralement peur de confirmer le stéréotype que l'évaluateur aurait à son égard. Son appréhension va engendrer une pression supplémentaire, qui peut amener une dispersion de ses ressources mentales. La conséquence est que sa performance au cours de l'évaluation peut s'en trouver amoindrie.



*Les personnes handicapées
sont plus motivées
car "elles en ont vu d'autres"*

*Les personnes handicapées
ne sont pas compétentes
et très souvent absentes*



LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE : 8 LEÇONS À RETENIR

Pour lutter contre les discriminations, la compréhension des stéréotypes est indispensable car elle permet de déconstruire les croyances et ainsi de changer les mentalités et les pratiques.

En effet, nos pratiques quotidiennes sont conditionnées par la perception que nous avons d'un groupe de personnes, autrement dit les stéréotypes (par exemple sur les personnes handicapées ou sur les retraités), mais aussi par la perception de l'objet social abstrait, c'est-à-dire la représentation sociale (par exemple du handicap ou de la retraite). Toutefois, les fonctionnements mentaux qui sont associés à la représentation sociale et aux stéréotypes ne sont pas forcément les mêmes et, de fait, les contenus peuvent diverger. Il est possible par exemple d'avoir une représentation sociale positive de la retraite (temps libre, disponibilité pour la famille, vacances perpétuelles...) et d'avoir un stéréotype négatif envers les retraités (inutiles, apathiques, grincheux...). C'est pourquoi cette étude a pris en compte ces deux dimensions.

L'analyse va se focaliser sur le stéréotype et sa valence (c'est-à-dire l'évaluation positive ou négative du groupe des personnes handicapées). Il est étudié à partir de questions ouvertes, avec plus de 1 500 réponses récoltées et de questions fermées reprenant des traits de personnalité positifs et négatifs. La représentation sociale est étudiée à partir de questions ouvertes, près de 3 000 réponses ont été recueillies.

Les résultats de l'étude présentée ci-après portent sur un échantillon de 442 managers dans quatre grandes entreprises françaises.

1. Le handicap est perçu globalement négativement

Lorsque l'on interroge les managers sur ce que leur évoque le handicap pour eux, près de la moitié (49 %) des évocations qui leur viennent à l'esprit sont des termes qu'ils jugent négatifs, 30 % des évocations sont des termes jugés positifs et 21 % sont des termes neutres.

Contenu des évocations sur le handicap :

	RÉPARTITION DES ÉVOCATIONS LIBRES SUR LE HANDICAP
Problèmes et difficultés liés au handicap <i>(accessibilité, défauts, besoin d'aide, exclusion...)</i>	44 %
Caractéristiques du handicap <i>(type de handicap, environnement physique, contraintes...)</i>	26 %
Place du handicap dans la société <i>(valeurs morales, sphère privée, comparaisons sociales...)</i>	14 %
Le handicap dans l'entreprise <i>(quotas, aménagements, accord entreprise...)</i>	6 %
Qualités associées au handicap <i>(courage, sympathie, motivation...)</i>	4 %
Réponses inclassables	6 %
TOTAL	100 %

📌 Un sujet sensible

Les résultats de l'étude ont révélé que le handicap est un sujet qui touche les salariés et ne laisse pas indifférent. En effet, 78 % des réponses aux évocations libres liées au mot « handicap » ne sont pas neutres. Il existe donc une charge émotionnelle forte associée au mot « handicap ».

📌 Une perception négative

La représentation sociale du handicap est significativement négative avec 49 % des évocations libres.

📌 Une difficulté à faire le lien entre l'emploi et le handicap

Comme le montre le tableau, les managers, bien qu'ils soient interrogés sur leur lieu de travail, ont du mal à envisager le handicap dans l'entreprise. Seulement 6 % des évocations font référence à l'entreprise.

Le handicap reste encore donc trop peu associé au monde de l'entreprise dans les mentalités.

📌 Le handicap principalement perçu sous un angle moral

Le sujet est encore souvent traité sous un angle altruiste, moraliste. Il demeure difficile de le placer sur le champ de l'emploi, de la productivité et des enjeux business.

Ceci se retrouve également dans la perception qu'ont les managers des personnes handicapées. Elles sont le plus souvent perçues comme victimes de la société.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Orienter ses actions vers l'emploi

La perception du handicap comme sujet de société, sous un angle moraliste, et la perception des personnes handicapées comme victimes de la société sont un frein au déploiement d'une démarche handicap en entreprise car les salariés auront :

- tendance à assimiler la démarche handicap à une démarche « bonnes œuvres, caritative » et par conséquent ils auront plus de difficultés à l'appréhender comme une démarche interne à l'entreprise et à se sentir concernés et mobilisés.
- une perception des personnes handicapées comme « autre, victime, faible » et de ce fait éloignées de l'entreprise et donc plus difficilement employables.
- plus de difficultés à envisager le recrutement et l'évolution des travailleurs handicapés comme uniquement axés sur des compétences. Ainsi, dans cette optique, les embaucher ou les faire évoluer n'est pas une démarche objectivée et comporte des risques.

Il est donc nécessaire pour les entreprises de sensibiliser et orienter leurs actions vers l'emploi. Il faut communiquer sur les situations de handicap dans le travail.

Une perception plus forte du handicap comme situationnel tend à engendrer une plus forte identification des salariés aux personnes handicapées. Les salariés peuvent ainsi se rendre compte plus facilement qu'ils peuvent être un jour en situation de handicap ou déjà l'être.

Par ailleurs, cette plus faible mise à distance peut avoir un impact positif sur le recrutement car l'identification influe sur les stéréotypes en les rendant moins négatifs, plus faibles et moins utilisés.

Enfin, une vision pragmatique du handicap favorise également la perception selon laquelle les salariés sont recrutés sur des compétences, ce qui facilite l'intégration dans le collectif de travail et l'évolution de carrière des personnes handicapées.

2. Une perception caricaturale du handicap et des personnes handicapées

Les managers interrogés ont un niveau de connaissance faible du handicap dans l'entreprise. Par exemple, ils ne sont que 17 % à savoir que l'obligation légale est d'atteindre un taux de 6 % d'embauche de salariés handicapés, chiffre pourtant très médiatisé.

📌 Une réduction au handicap moteur

Les managers ont une surreprésentation des personnes en chaise roulante, des déficients psychiques ou intellectuels. Ces types de handicap tendent à renvoyer au handicap lourd, difficile à gérer en entreprise.

	TAUX MOYEN PERÇU PAR LES MANAGERS	TAUX RÉEL
<i>Au sein des personnes handicapées, quelle est la part des déficients intellectuels ou psychiques ?</i>	22 %	16 %
<i>Quel est le taux de personnes handicapées en chaise roulante ?</i>	12 %	2 %

📌 Le handicap comme inné et permanent

La surestimation des handicaps de naissance renvoie au fait que les managers envisagent davantage le handicap comme quelque chose de permanent plutôt que temporaire et lié à une situation de travail. Cela limite également la perception que le handicap est un sujet qui peut potentiellement toucher tout le monde.

<i>Quel est le taux de personnes handicapées atteintes d'un handicap de naissance ?</i>	31 %	15 %
---	------	------

📌 Une vision faussée du niveau de formation des personnes handicapées

Concernant le niveau de formation des personnes handicapées, les managers ne sont pas conscients qu'il existe peu de personnes handicapées diplômées à un niveau bac +3 sur le marché du travail. Il en résulte une faible perception des managers de la nécessité de mettre en œuvre des actions de sourcing proactif pour recruter et intégrer des personnes handicapées diplômées.

<i>Si 10,3 % de la population en général a un niveau Bac + 3, quel est selon vous ce taux pour les personnes handicapées ?</i>	10 %	1,8 %
--	------	-------

La diversité des handicaps peu perçue

D'après le tableau ci-dessous, les managers ont une perception faible de la multiplicité des types de handicap et de la manière dont ils se répartissent. Ils surestiment le handicap sensoriel (auditif et visuel) avec 28 % contre 16 % en réalité, ainsi que le handicap intellectuel et/ou psychique avec 27 % contre 16 %.

Par contre, ils sous-estiment les handicaps consécutifs à une maladie invalidante avec 7 % des réponses contre 23 % dans la réalité.

Cela confirme que les managers ont une vision plus lourde et plus grave du handicap qu'il ne l'est en réalité à gérer. Les causes médicales et le vieillissement sont très peu cités.

	TAUX MOYEN PERÇU PAR LES MANAGERS	TAUX RÉEL
HANDICAP MOTEUR	27 %	33 %
DÉFICIENCE INTELLECTUELLE	16 %	16 %
HANDICAP PSYCHIQUE	11 %	16 %
HANDICAP AUDITIF	16 %	16 %
HANDICAP VISUEL	12 %	16 %
MALADIES INVALIDANTES	7 %	16 %
AUTRES RÉPONSES	11 %	16 %
TOTAL	100 %	100 %

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Communiquer davantage sur le handicap pour en accroître sa connaissance

De manière générale, la méconnaissance tend à engendrer de l'anxiété et amène à avoir davantage recours aux stéréotypes. Ces stéréotypes, le plus souvent négatifs, alimentent les attitudes discriminantes. Une meilleure connaissance du handicap contribue donc à amoindrir les représentations erronées et par conséquent les stéréotypes et les préjugés.

L'entreprise doit penser en amont sa communication, en fonction de ses valeurs et de sa culture, et en privilégiant les messages suivants :

- la multiplicité des formes de handicaps ;
- la temporalité, c'est-à-dire le caractère non forcément immanent et permanent du handicap, le fait qu'il puisse apparaître au cours de la vie professionnelle ;
- en donnant des exemples concrets à l'appui, toujours professionnels, voire des témoignages de salariés d'entreprises.



📌 La perception du handicap psychique dans l'emploi

Les managers ont été interrogés sur leurs stéréotypes sur les différents types de handicaps (moteur, visuel, auditif, psychique, déficience intellectuelle et maladies invalidantes). Pour cette question, il a fallu choisir des termes parlant (par exemple diabétiques, asthmatiques...) aux managers et renvoyant à chaque situation de handicap ou maladie. Concernant le handicap psychique, il n'existe actuellement aucune définition exhaustive. Cependant, on peut retenir que les personnes atteintes de difficultés d'ordre psychique souffrent d'un malaise qui peut se traduire, à certains moments, par des comportements déroutants pour les autres, car éloignés des conduites convenues et habituelles. Une personne, au cours de sa vie, peut être atteinte de troubles psychiques, plus ou moins importants et contraignants, qui peuvent l'amener à une situation de handicap, notamment par rapport à son emploi. Les troubles psychiques ne s'accompagnent pas toujours d'une reconnaissance administrative de handicap. Cela dépend de l'intensité, de la durée et de la chronicité des symptômes entraînant ou non des besoins particuliers, une dépendance ou une diminution de la participation à la vie sociale et professionnelle. Pour le handicap psychique c'est le terme « dépressif » qui a été choisi.

D'après les résultats, les personnes dépressives tendent à être le moins bien jugées dans la sphère professionnelle. Selon les managers, les personnes dépressives poseraient des problèmes de communication dans les équipes de travail, auraient un rendement plus faible et ne seraient pas bien acceptées par leurs collègues. Ce résultat traduit une forte mise à distance défensive des managers face à la dépression.

« Les... sont bien acceptés par leurs collègues »	NOTE SUR 9 DONNÉE PAR LES MANAGERS
diabétiques	7,82
asthmatiques	7,67
gens en chaise roulante	6,80
épileptiques	6,57
aveugles	6,39
sourds	6,17
dépressifs	4,70
Moyenne	6,59

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Intégrer la question du handicap psychique et accompagner les équipes

Plusieurs causes, cumulées ou non, sont à l'origine de cette forte réaction de rejet :

- la peur de l'inconnu, du non mesurable, de l'invérifiable, de l'incontrôlable. Le handicap non visible, et particulièrement psychique, renvoie à cette peur. Il engendre un stress plus grand car le collègue de travail ne sait pas quel comportement adopter.
- la peur d'être contaminé : il est communément répandu « qu'un dépressif rend dépressif » et que cela peut nuire au collectif de travail.
- l'impact de la contrôlabilité : on juge plus durement la personne qui a un stigmate dont on la croit responsable, dont elle est à l'origine. Ex : on juge plus durement une personne qui est atteinte d'alcoolisme car on imagine qu'elle pourrait maîtriser cette maladie. Et plus le stéréotype est négatif et intense, plus il y aura de discrimination.
- une mise à distance forte pour se protéger de sa propre culpabilité. L'entreprise ou un salarié ne peut pas se sentir « consciemment » responsable d'un handicap moteur alors que face aux maladies psychiques, il peut toujours subsister une part de sentiment de responsabilité et de culpabilité.

L'entreprise doit donc se donner les moyens de parler de manière explicite du sujet, le rendre visible pour mettre en place une gestion et accompagner le salarié, le manager et les équipes. En travaillant sur les périodes de ruptures et les fragilités de parcours, sans stigmatiser les salariés en situation de handicap psychique, elle créera un cadre de travail plus inclusif.



FOCUS**Rendre visible le handicap invisible**

Le handicap invisible, très faiblement présent dans les esprits car non visible par définition, a des conséquences toutes particulières dans l'entreprise, autant pour le salarié concerné que son équipe.

Tout d'abord, l'invisibilité entraîne le doute quant à l'existence d'un handicap. Les collègues des salariés ayant ce handicap peuvent penser qu'ils abusent de leur situation pour être dispensés de certaines tâches de travail car ils ne comprennent pas l'aménagement qui lui est accordé, ce qui peut nuire à l'ambiance et la cohésion de l'équipe de travail.

De plus, lorsque le salarié a fait le choix de vivre son handicap de manière invisible, les effets sont plus complexes à gérer pour le salarié lui-même : peur d'être découvert, plus de pression, non aménagement du poste, peur d'être rejeté, intériorisation de sa différence, sentiments de discrimination...

Il est également à noter que le handicap invisible, pourtant le plus répandu (80 %) est celui qui provoque le plus de peur et de rejet de la part des salariés non handicapés car il tend à engendrer une peur d'être contaminé. Plus précisément, le handicap non visible renvoie généralement au handicap psychique ou à une maladie, des handicaps plus ou moins provisoires et qui « s'attapent » au cours de la vie. A l'inverse, le handicap visible renvoie davantage au fait qu'il est inné et donc ne peut pas être transmis.

Les entreprises ont donc de réelles raisons de communiquer sur ce qu'est le handicap invisible, les multiples formes qu'il peut prendre, son impact dans l'entreprise et l'idée qu'il n'est pas transmissible, notamment pour ne pas mettre à l'écart ou stigmatiser les salariés ayant un handicap non visible. Cette communication permettra aussi d'atténuer le fait que les salariés handicapés soient associés à un manque de productivité et à une charge supplémentaire pour l'équipe. Si l'on ne communique pas sur le handicap invisible, il reste tabou, ce qui va alimenter les stéréotypes et freiner l'évolution des mentalités. L'entreprise rentre alors dans un cercle vicieux. Si les mentalités n'évoluent pas, la communication sur l'emploi des personnes handicapées reste difficile et vice versa.

Le choix des mots est par ailleurs primordial. Pour que la personne ayant un handicap invisible le déclare, l'environnement de travail doit être favorable et le salarié ne doit pas craindre d'être discriminé dans son évolution de carrière ou mis à l'écart. Il faut que le handicap soit banalisé. Pour cela, l'entreprise peut communiquer sur les « situations de handicap » où chacun peut être concerné, et non sur la notion de « handicapé » qui réduit la personne à son « stigmate ».

Jouer la visibilité, c'est donc jouer la carte de la performance : aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise.

3. Des stéréotypes ambivalents : « les personnes handicapées sont courageuses mais improductives »

En psychologie sociale, la littérature a montré que lorsque l'on fait référence au groupe des personnes handicapées, la plupart des qualificatifs positifs sont relatifs à la chaleur humaine (« aimable, souriant » vs « froid, antipathique ») et les qualificatifs négatifs relatifs à la compétence (« peu compétent, peu formé » vs « intelligent, compétent »). Les résultats de cette étude vont dans ce sens.

📌 Des personnes courageuses

À la différence de la représentation sociale du handicap, le stéréotype sur les personnes handicapées apparaît comme plutôt positif. Le thème le plus représenté concerne les qualités des personnes handicapées (33 %). Cette perception positive recouvre deux axes :

- Le courage et la volonté : On leur reconnaît avant tout une force leur permettant de dépasser les contraintes personnelles et fonctionnelles liées au handicap (mobilité, adaptation...);
- La chaleur humaine : Les personnes handicapées sont perçues comme sympathiques, sociables...

Concernant l'item « Les personnes handicapées victimes de la société », il renvoie à une perception plutôt positive. Il concerne tout ce qui touche à la victimisation des personnes handicapées et génère de l'empathie de la part des managers.

	RÉPARTITION DES ÉVOCATIONS LIBRES SUR LES PERSONNES HANDICAPÉES
Caractéristiques positives (<i>courageuses, volontaires, fortes, sympathiques...</i>)	33 %
Les personnes handicapées victimes de la société (<i>isolées, discriminées, mises à l'écart...</i>)	25 %
Caractéristiques négatives (<i>dépendantes, fragiles, lentes, inadaptées, faibles...</i>)	24 %
Les personnes handicapées comme les autres (<i>comme tout le monde, des personnes normales...</i>)	7 %
Les personnes handicapées différentes (<i>différentes, à part...</i>)	4 %
Autres réponses inclassables	7 %
Total	100 %

Pour effectuer une mesure fermée du stéréotype, il a été proposé aux managers, d'attribuer différents traits de personnalités aux personnes handicapées. Les trois qualificatifs positifs cités de façon significative sont : motivés, déterminés et sympathiques. Ce résultat confirme parfaitement l'analyse de contenu des évocations libres présentées plus haut. On y retrouvait le thème du courage, de la volonté et de la détermination, et celui de la sympathie.

Mais surtout hors de l'entreprise

En ce qui concerne, les traits de personnalité négatifs attribués aux personnes handicapées, ce sont les qualificatifs fragiles et lents qui sont statistiquement les plus cités. Les scores des traits négatifs « tristes » et « perturbés » pourraient quasiment être intégrés au stéréotype car ils sont très significatifs mais légèrement insuffisants scientifiquement.

Pour conclure, les personnes handicapées sont donc perçues comme **motivées, déterminées et sympathiques** mais **fragiles et lentes voire tristes et perturbées**. Il s'agit là du **cœur du stéréotype**.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Créer un cadre de travail inclusif et favorable au respect de chacun

Ces stéréotypes positifs et négatifs sont les principaux véhiculés à l'égard des personnes handicapées. Les stéréotypes positifs portent sur une dimension affective, non reliée à l'emploi. Alors que ceux négatifs : fragiles et lents, donc moins productifs, renvoient à une inadaptabilité, une difficulté voire une incompétence à occuper un emploi. Les personnes handicapées seront donc perçues comme ralentissant l'activité, pouvant entraver la bonne réalisation des objectifs imposés aux managers et aux équipes de travail. On voit donc comment ces stéréotypes vont engendrer de la discrimination dans l'accès à l'emploi, dans l'intégration et l'évolution des personnes handicapées. Ces stéréotypes provoquent également de l'autocensure et un souhait de le cacher chez ceux pour qui le handicap n'est pas forcément visible.

L'entreprise a un rôle prépondérant à jouer dans la représentation du handicap et des personnes handicapées. Elle doit s'attaquer à ces stéréotypes fondamentaux dans la discrimination en communiquant et créant un environnement de travail inclusif et favorable au respect des différences de chacun. C'est-à-dire en donnant aux personnes handicapées les moyens de s'intégrer (via les procédures d'accueil, le mentoring...), d'évoluer dans l'entreprise par des procédures RH objectives (accès à la formation, neutralisation de la mobilité et des temps partiels dans l'évolution de carrière, aménagement horaires et matériels des postes de travail, systèmes de détection des potentiels, suivi particulier...). Mais également éviter les services ghettos, la déqualification, etc. qui amplifieront ces stéréotypes et stigmatiseront d'autant les personnes handicapées en engendrant un climat et une organisation de travail défavorable.

En termes de communication, l'entreprise évitera de mettre en avant la figure stéréotypée du « handicapé courageux et méritant » qui ne fait que l'éloigner encore plus de l'emploi, en lui prêtant des caractéristiques affectives « démesurées ». En effet, le salarié handicapé, pour palier les difficultés rencontrées et les sentiments de discrimination, pourrait vouloir prouver qu'il est aussi voire plus performant que ses collègues non handicapés. Par conséquent, il devra produire davantage pour pouvoir être reconnu dans son travail et dépasser les obstacles auxquels il peut être confronté.

Ce type de comportement peut à court terme contribuer à lutter contre les stéréotypes mais le surpassement des salariés handicapés comporte des risques à long terme, il peut engendrer un burn out. De plus, ces efforts des salariés handicapés pour prouver qu'ils ne sont pas moins performants peuvent difficilement perdurer. Par conséquent, ils auront suscité un certain niveau d'exigence et d'attente qui ne pourra plus être satisfait. L'entourage ayant, dans un premier temps, modifié ses stéréotypes face à la bonne productivité des salariés handicapés, finira, devant l'épuisement du salarié handicapé ou sa moindre productivité, par croire en la véracité du stéréotype sur le manque de productivité.

4. Plus les managers sont diplômés, plus le stéréotype est fort

Il est ressorti de l'étude que les managers les plus diplômés perçoivent davantage les personnes handicapées comme un groupe homogène. C'est à dire qu'ils s'identifient moins aux personnes handicapées que ne le font les moins diplômés.

Cette tendance à concevoir les membres d'un même groupe, en l'occurrence les personnes handicapées, comme homogènes et à se mettre à distance renforce le stéréotype.

	INTENSITÉ (du stéréotype)	HOMOGÉNÉITÉ (% de personnes handicapées à qui s'applique le stéréotype)	RESSEMBLANCE (degré de ressemblance perçu entre les personnes handicapées)
Jusqu'à Bac + 3	6,55	66,7 %	5,02
Supérieur à Bac + 3	6,78	69,2 %	4,70
	F < 0,08*	F < 0,10	F < 0,17

* Le F représente la valeur d'un calcul permettant de comparer deux moyennes. Cette valeur permet de voir s'il existe une différence significative entre les moyennes. Lorsque la valeur de F est inférieure à 0,5, la différence est significative, autrement dit elle est prouvée scientifiquement et n'est pas le fruit du hasard.

La mise à distance des managers les plus diplômés avec les personnes handicapées peut s'expliquer par le fait qu'ils ne veulent pas être confondus avec un groupe « stigmatisé ». En effet, les différentes expérimentations réalisées en psychologie sociale montrent que les individus appartenant au groupe des « dominants », « de ceux ayant plus de pouvoir », ne veulent pas inconsciemment être rapprochés ou assimilés au groupe « dominé et stigmatisé » car cela les éloignerait de leur position.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Sensibiliser la direction

Ce résultat vient contredire une croyance selon laquelle plus un individu serait diplômé, plus il serait ouvert ou moins sujet à catégoriser et avoir de stéréotypes. Un phénomène d'autant plus accentué que le poste occupé se situe haut dans la hiérarchie.

Les RH ont donc un rôle de sensibilisation auprès de la direction à jouer, en les alertant tout particulièrement sur le fait qu'ils puissent avoir (inconsciemment) du fait de leur position hiérarchique, des stéréotypes plus forts à l'encontre des personnes handicapées.

📌 Les caractéristiques sociodémographiques n'ont pas d'impact sur le stéréotype

Hormis le niveau de formation, dont les résultats sont présentés ci-dessus, les variables sociodémographiques testées dans l'étude (âge, ancienneté, sexe, niveau de formation, statut marital, enfant...) n'influent pas sur la représentation sociale du handicap ni sur le stéréotype envers les personnes handicapées.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Argumenter sur le rôle prépondérant de l'entreprise dans le changement des mentalités

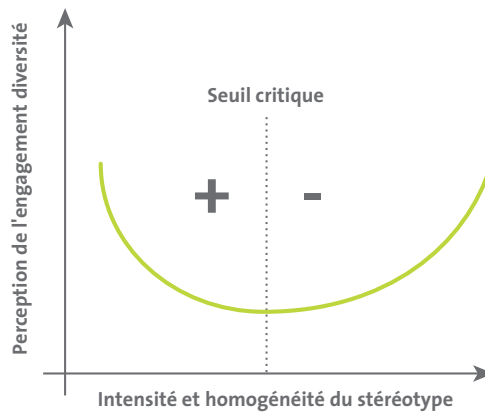
Le faible impact des variables sociodémographiques est un élément positif pour la mise en œuvre d'une politique handicap dans l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise peut infléchir les stéréotypes sur le handicap, aussi bien en agissant sur son environnement culturel et organisationnel, qu'avec des actions de sensibilisation.

Elle doit donc responsabiliser les RH et la ligne managériale sur le rôle prépondérant qu'ils ont à jouer sur cette question des stéréotypes et de la représentation sociale et ainsi dans la prévention des discriminations via le changement des mentalités par des pratiques et discours quotidiens.

5. Plus les managers perçoivent l'engagement de leur entreprise en faveur de la diversité, plus ils ont une image positive du handicap et des personnes handicapées

Un engagement fort de la direction de l'entreprise, décliné en politique et accompagné d'une communication forte impacte le stéréotype. C'est par la visibilité donnée au sujet via une stratégie de communication qui donne à voir l'hétérogénéité des personnes handicapées que le stéréotype est amoindri et positivé. En effet quand le groupe est perçu de manière diverse et moins homogène, les croyances concernant les caractéristiques des personnes handicapées ne peuvent pas s'appliquer à tous les membres de ce groupe et le stéréotype est affaibli.

Attention, comme l'illustre le diagramme ci-dessous, une communication trop ciblée par public peut engendrer des stéréotypes négatifs envers les personnes handicapées. Elles deviennent alors perçues comme un groupe homogène. Tout fonctionne comme si les managers, lassés, développaient en réaction des sentiments de rejet dus à un effet de saturation.



L'étude n'a pas permis de définir de manière précise ce seuil de saturation. Cependant, il pourrait être intéressant pour les entreprises de mesurer régulièrement la perception qu'ont les salariés du handicap et des personnes handicapées afin d'évaluer l'impact de la communication mise en place et de la réajuster le cas échéant pour éviter d'arriver au seuil contre-productif.

Pour résumer, les valeurs portées par l'entreprise sur la diversité et le handicap, et déclinées concrètement, jouent un rôle prépondérant dans la manière dont sont perçues les personnes handicapées dans l'entreprise.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

S'engager sur la diversité et communiquer sur son engagement

Les entreprises ont tout intérêt à communiquer sur leur leadership et engagement sur le sujet de la diversité et du handicap.

Il faut toutefois que cette communication de la direction soit accompagnée d'actions concrètes inscrites dans une politique formalisée et globalisée.

Pour modifier les représentations et influencer sur les mentalités, les entreprises doivent mieux formaliser leur engagement et actions dans une politique rattachée au projet global et stratégique de l'entreprise et s'appuyant sur leurs valeurs propres et enjeux.

Les résultats ont montré que pour éviter l'effet contreproductif d'une communication exclusivement ciblée par publics, il faut communiquer de manière plus générale sur l'intérêt pour tous les salariés à la mise en place d'une politique diversité. Une communication plus incarnée, donnant des images différentes des personnes handicapées, stimulant l'imaginaire serait donc à privilégier pour limiter l'effet de la perception homogène du groupe.



6. Seul le contact professionnel influe sur le stéréotype

📌 L'effet neutre de la familiarité personnelle

Contrairement aux idées reçues, le fait de connaître et d'avoir dans son entourage personnel des personnes handicapées n'affecte pas l'image du handicap et des personnes handicapées. Tout fonctionne comme si les managers compartimentaient vie privée et vie professionnelle. Il semblerait qu'il n'y ait pas de transfert de l'expérience positive vécue dans l'intimité de la famille ou des amis vers les collègues de travail. Le handicap génère une forte empathie dans le cercle privé qui semble incompatible, dans la perception du handicap et des personnes handicapées des managers interrogés, avec les enjeux de l'entreprise (performance, productivité...).

📌 Plus les managers ont de contacts professionnels avec des personnes handicapées, plus l'image du handicap et des personnes handicapées devient positive

Pour tester cette variable, les managers ont été regroupés en trois groupes :

PERSONNES HANDICAPÉES CÔTOYÉES	% D'ÉVOCATIONS POSITIVES SUR LE HANDICAP
Managers ne côtoyant aucune personne handicapée dans leur quotidien professionnel	24 %
Managers ayant des contacts avec des personnes handicapées dans l'entreprise mais pas directement dans leur équipe	29 %
Managers encadrant des personnes handicapées dans leur équipe	32 %

Plus la fréquence des contacts professionnels augmente et plus la représentation sociale du handicap devient significativement positive.

Concernant le stéréotype envers les personnes handicapées, les résultats vont dans le même sens. Les managers qui côtoient des personnes handicapées, qu'elles évoluent dans leur équipe ou non, ont un stéréotype plus positif.

La banalisation du handicap dans l'entreprise, ainsi que la visibilité des personnes handicapées constituent donc des facteurs clés de succès de la démarche handicap.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Créer et favoriser le contact professionnel avec les personnes handicapées

Le fait de côtoyer dans son quotidien professionnel des personnes handicapées influe positivement sur le stéréotype. Même si les managers n'ont pas directement de personnes handicapées dans leur équipe, le simple fait de savoir qu'il y en a dans l'entreprise a un impact positif sur le stéréotype.

De plus, le fait de connaître des personnes handicapées dans l'entreprise va favoriser une perception hétérogène du groupe « personnes handicapées », c'est-à-dire que les salariés handicapés ne seront plus vus comme des personnes se ressemblant fortement et auxquelles on attribue des caractéristiques communes. C'est justement cette perception « uniforme, homogène » des personnes handicapées qui rend plus facile et plus fréquente l'utilisation du stéréotype.

L'entreprise a donc tout intérêt à favoriser les contacts de première main avec les personnes handicapées pour sensibiliser au mieux ses salariés. Cependant, il faut veiller à ce que ce contact, cette expérience se passe dans un contexte professionnel bienveillant et ne renforce pas un stéréotype négatif.

L'entreprise doit s'organiser et mettre en œuvre les moyens pour assurer un accès à l'emploi durable, garantir une intégration réussie, éviter les phénomènes de « portes pivotantes » et veiller à l'évolution professionnelle des personnes handicapées. Sans de tels dispositifs, des stéréotypes tel que l'inadaptabilité ou le manque de qualification s'en trouveront renforcés.

De même, le recours au secteur protégé, avec le détachement de salariés handicapés ne doit pas constituer la seule action d'une politique handicap au risque de renforcer le stéréotype « personnes handicapées = faible employabilité ».

📌 La participation au recrutement positive la représentation sociale du handicap

Les managers qui ne participent pas au processus de recrutement ont une représentation sociale plus négative du handicap.

	PARTICIPATION AU RECRUTEMENT	
	« oui »	« non »
% d'évocations positives	30 %	27 %
% d'évocations négatives	47 %	54 %

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Impliquer les managers

L'entreprise doit favoriser l'implication des managers dans les processus de recrutement. Formés au recrutement et à l'identification des compétences, les managers peuvent réduire leurs stéréotypes en étant confrontés aux personnes handicapées.

La participation à des actions proactives, telles que les forums emplois, constituent donc un bon moyen pour sensibiliser (via le contact qui aura pour effet de rendre positif et d'amoindrir le stéréotype) les managers à la question de l'emploi des personnes handicapées.

7. Plus les managers s'identifient aux personnes handicapées, plus leur stéréotype est positif

Dans cette étude, la variable « degré de ressemblance » a été prise en compte. Elle permet de voir si les membres d'un groupe, en l'occurrence les personnes handicapées, sont perçus comme un groupe homogène ou hétérogène. Cette variable est importante car le stéréotype se fonde toujours sur les points de ressemblance entre les membres d'un groupe. Plus un groupe est perçu de façon homogène, plus le stéréotype aura de chance d'être fort. Il sera donc plus difficile de le remettre en question.

	NOTE SUR 9 DONNÉE PAR LES MANAGERS
<i>Ressemblance entre les personnes handicapées en général</i>	2,91
<i>Ressemblance entre les gens en général</i>	3,31
<i>Ressemblance entre les personnes handicapées de votre entreprise</i>	3,16
<i>Ressemblance entre les salariés de votre entreprise</i>	4,15

Les résultats montrent que globalement les managers perçoivent de manière assez similaire les salariés handicapés de leur entreprise et les personnes handicapées en général (2,91 vs 3,16). Par contre, sur le degré de ressemblance des salariés handicapés et des salariés de leur entreprise, l'écart se creuse (3,16 vs 4,15). Les salariés de l'entreprise sont perçus comme se ressemblant entre eux beaucoup plus que les salariés handicapés.

La perception homogène des salariés de l'entreprise s'explique par la culture d'entreprise. Plus la culture d'entreprise est forte, et par là-même plus il y a de codes et de profils types de réussite et plus les salariés sont perçus comme « étant dans le même moule », comme se ressemblant. **La plus faible perception du degré de ressemblance** entre les salariés de l'entreprise et les personnes handicapées salariées semble indiquer qu'ils **sont moins perçus comme faisant partie de l'entreprise**, moins intégrés dans « le moule ». Cela signifie également que les managers s'identifient moins aux salariés handicapés de leur entreprise et qu'ils mettent donc une distance plus forte avec eux.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Intégrer la politique à une démarche diversité inclusive

Plus les salariés s'identifient et se sentent concernés par le handicap, plus leurs représentations et stéréotypes seront positifs. En matière de communication, l'entreprise doit donc mettre en avant l'aspect inclusif de son engagement et de sa politique, tout en mettant l'accent sur l'image du handicap comme situationnel et temporaire, pouvant toucher chacun au cours de sa vie.

L'entreprise doit également s'attacher à mettre en avant les points communs partagés par tous les salariés, que ce soit en termes de valeurs, d'adhésion au projet ou encore de mode de travail. Les salariés s'impliqueront d'autant plus dans la démarche si elle s'inscrit dans un projet d'entreprise identifié et portant des valeurs dans lesquelles se retrouvent les salariés.

Une culture forte d'entreprise constitue un levier pour positiver la représentation du handicap et favoriser une meilleure intégration des salariés dans l'entreprise, à la condition que cette culture s'appuie sur des valeurs humaines et respecte et valorise les différences de chacun.

Néanmoins, il faut veiller à ce que chaque salarié, notamment les salariés handicapés, ait les moyens de s'intégrer durablement dans l'entreprise. En effet, la non maîtrise des codes implicites de réussite dans l'entreprise peuvent les mettre à l'écart. L'entreprise doit donc veiller à travailler sur ces codes et profils types de réussite et mettre en place des systèmes d'accompagnement pour les salariés n'ayant pas ces codes ou n'ayant pas les caractéristiques du profil type afin qu'ils s'intègrent de manière pérenne et puissent évoluer dans l'entreprise.

8. Des outils de sensibilisation peu connus et peu utilisés par les managers mais qui fonctionnent

📌 La faible participation des managers

Les entreprises étudiées ont toutes mis en place différentes actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées : communication, sensibilisation, sourcing proactif, partenariat avec le secteur protégé, actions en faveur de l'éducation, politique d'alternance...

D'après les résultats, les managers sont peu nombreux à connaître et à participer à ces actions. Sur plus de 400 managers :

- environ 28 % ont participé à un atelier de sensibilisation au handicap,
- 14 % à un tutorat ou à l'accueil de stagiaires handicapés,
- 9 % à un forum emploi sur le handicap,
- et seulement 4 % à une formation sur le management du handicap.

DANS VOTRE ENTREPRISE AVEZ-VOUS PARTICIPÉ...	% DE MANAGERS AYANT PARTICIPÉ
À un atelier de sensibilisation sur le handicap ?	28 %
À un événement dans le cadre de la semaine du handicap ?	24 %
À un tutorat et/ou accueil de stagiaires handicapés ?	14 %
À une collaboration avec une association sur le champ du handicap ?	13 %
À un atelier sensoriel (parcours en fauteuil, restaurant dans le noir...) ?	13 %
À un forum emploi, job dating ?	9 %
À une visite de structures spécialisées (ESAT, entreprise adaptée, CRP...) ?	8 %
À une formation au management du handicap ?	4 %
À une formation à la langue des signes ?	3 %

Ces résultats indiquent que malgré une offre d'actions de sensibilisation importante et variées dans les entreprises partenaires, le nombre de managers impliqués reste faible. L'entreprise doit réfléchir à d'autres manières d'impliquer les managers au-delà du simple volontariat.

En ce qui concerne les outils mis à disposition des managers, les résultats sont encore plus parlants. Il existe un décalage important entre le fait de connaître un outil et de s'en servir. La mise à disposition d'outils ne suffit donc pas à leur utilisation.

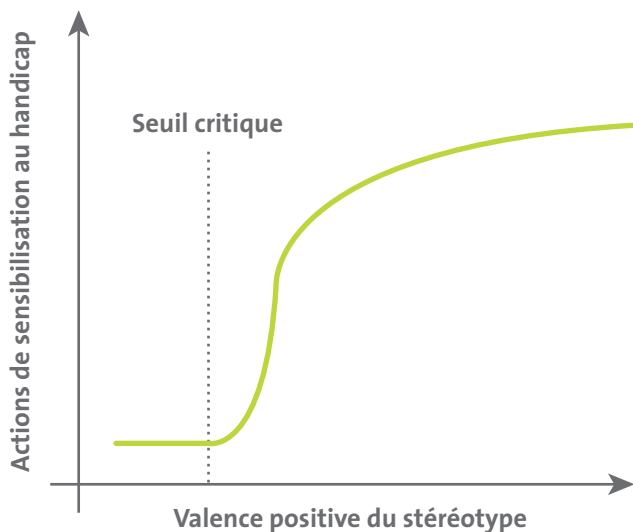
DANS VOTRE ENTREPRISE...	% DE RÉPONSES POSITIVES DES MANAGERS
<i>Avez-vous eu connaissance de l'accord handicap de l'entreprise ?</i>	68 %
<i>Avez-vous lu cet accord handicap ?</i>	30 %
<i>Avez-vous eu connaissance d'expositions ou d'affiches réalisées sur le handicap ?</i>	55 %
<i>Avez-vous eu connaissance du guide pratique / livret sur le handicap ?</i>	36 %
<i>Avez-vous lu ce guide pratique ?</i>	17 %
<i>Avez-vous eu connaissance de « l'intranet handicap » ?</i>	14 %
<i>Avez-vous utilisé l'outil « intranet handicap » ?</i>	3 %
<i>Avez-vous lu le n° spécial sur le handicap dans le journal interne ?</i>	8 %
<i>Avez-vous eu connaissance du module elearning sur le handicap ?</i>	4 %
<i>Avez-vous utilisé ce module d'elearning ?</i>	2 %

Ces chiffres montrent que si la sensibilisation se fait sur le principe du volontariat, les managers n'y participent pas ou peu car le handicap, du fait de son image négative, génère une mise à distance inévitable.

📌 La sensibilisation au handicap a un impact positif

Plus les managers participent à des actions de sensibilisation, plus ils sont informés et plus leur image du handicap devient positive. Pourtant, les managers déclarent dans le questionnaire peu connaître et participer aux actions de sensibilisation proposées par l'entreprise. Il existe donc une marge de progression importante en matière de sensibilisation pour améliorer la représentation du handicap en entreprise.

Concernant l'impact de la sensibilisation sur le stéréotype envers les personnes handicapées, les résultats de l'étude révèlent (après avoir exclu de la base de données les managers n'ayant suivi aucune sensibilisation et formation) que les actions de sensibilisation n'ont pas d'effet quand elles sont rares et/ou trop espacées. Cependant, à partir d'un certain seuil, qui semble être aux alentours de deux actions, on observe que le stéréotype devient plus positif. L'effet s'estompe ensuite progressivement avant de stagner à un palier où la sensibilisation n'a plus d'impact.



Les actions de sensibilisation sont réellement efficaces, à condition qu'elles soient assez nombreuses et régulières pour que les managers puissent faire le lien entre elles et se construire une image positive des personnes handicapées. En outre, l'étude montre que la sensibilisation a **plus d'impact sur le stéréotype quand elle est centrée sur la rencontre**.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Déployer des actions de sensibilisation impliquantes

Pour continuer à sensibiliser en améliorant les modes de diffusion et les contenus, quatre messages, encore très largement méconnus, sont à mettre en avant :

- **Quelles sont les différentes formes de handicap ?**

Quand les salariés perçoivent le groupe « personnes handicapées » comme composé de personnes différentes, et non comme un groupe homogène, leurs stéréotypes sont moins forts et moins négatifs.

- **Le handicap peut potentiellement concerner tout le monde**

Seuls 15 % des personnes handicapées le sont de naissance. 85 % des handicaps apparaissent au cours de la vie, 1/3 a une origine accidentelle et 17 % sont des accidents de travail ou maladies professionnelles.

L'appréhension du handicap en tant que sujet concernant tout un chacun a un impact positif sur le stéréotype. Il évite la mise à distance.

- **La personne en situation de handicap est avant tout un salarié de l'entreprise**

Les managers interrogés lient difficilement le handicap à l'emploi. Il est par conséquent nécessaire de mettre en avant le handicap dans les situations de travail plutôt que de manière générale.

- **La politique handicap est avant tout la recherche de compétences et de talents**

Il est crucial de présenter la politique comme étant en adéquation avec les enjeux RH et business de l'entreprise.

À propos des modes de diffusion et d'appropriation, il est essentiel de mieux impliquer les managers en rendant le sujet incontournable, avec davantage d'actions proactives et en les sollicitant dans des réunions de diffusion des outils pratiques ou dans des ateliers d'échanges.

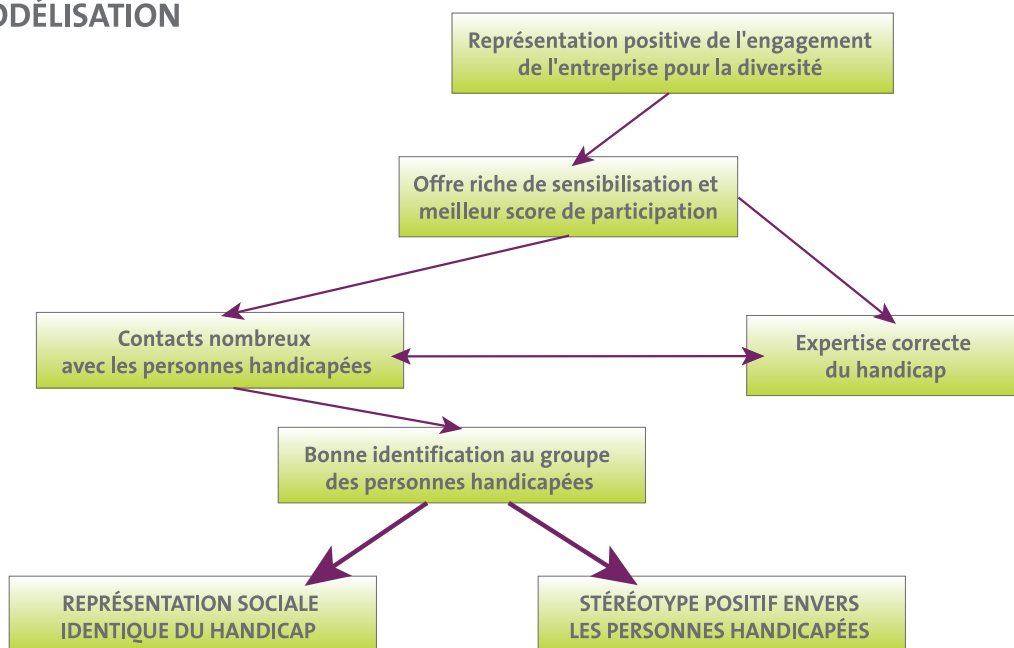
CONCLUSION

Au vu des résultats, il apparaît que les variables sociodémographiques n'impactent que très faiblement la représentation sociale et le stéréotype envers les personnes handicapées. L'entreprise a donc un rôle prépondérant à jouer en intervenant sur les aspects suivants :

- La perception de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité ;
- Les actions de sensibilisation au handicap ;
- L'expertise et la connaissance du handicap ;
- Le degré de familiarité professionnel avec les personnes handicapées.

À partir de ces aspects, un modèle explicatif a pu être élaboré afin de comprendre comment ces différentes variables interagissent et comment ils impactent la représentation sociale du handicap et le stéréotype envers les personnes handicapées.

MODÉLISATION



La perception positive de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité et plus particulièrement du handicap transmet un message fort aux managers. Cette visibilité incite les managers à participer aux actions de sensibilisation proposées par l'entreprise.

Ces actions de sensibilisation ont deux conséquences positives. Elles permettent :

- le contact de « première main ». Elles vont augmenter la fréquence des contacts directs avec les personnes handicapées via le recrutement, les actions de tutorat...
- le contact de « seconde main ». Elles apportent une connaissance du handicap qui va permettre aux managers de réduire le stress engendré par la méconnaissance.

Cette plus grande familiarité et cette connaissance vont permettre aux managers de s'identifier plus facilement aux personnes handicapées. En effet, la rencontre, directe et indirecte, permet d'interagir, de se découvrir et de déconstruire toutes sortes d'idées reçues sur l'autre. Ainsi, on constate que l'autre ne correspond pas à l'image que l'on s'en fait.

Enfin, grâce à une possible identification, la représentation sociale du handicap devient plus positive et engendre un stéréotype moins fort et moins négatif envers les personnes handicapées. Nous rentrons dans un cercle vertueux où le stéréotype plus positif impacte la représentation sociale du handicap et vice versa.

À l'inverse, ce modèle montre comment certaines entreprises peuvent tomber dans un cercle vicieux. En effet, sans une politique formalisée sur le sujet et des actions proposées par l'entreprise, autrement dit sans message fort envoyé aux managers, la participation aux actions de sensibilisation est moindre. Ainsi, l'expertise du handicap et la familiarité professionnelle avec les personnes handicapées sont amoindries et aucune identification n'est possible. La représentation sociale du handicap n'est pas remise en question et les stéréotypes négatifs envers les personnes handicapées tendent à être confirmés et renforcés.

Si vous souhaitez aller plus loin, vous trouverez les résultats complets de l'étude scientifique sur le site d'IMS-Entreprendre pour la Cité, www.imsentreprendre.com

7 CLÉS DE SUCCÈS

- **Formaliser son engagement dans une politique Diversité inclusive**, où chacun se sent concerné.
- **Mettre en place un réseau d'acteurs et de personnes ressources** en interne œuvrant sur le handicap et la diversité, rendre visible ce réseau.
- **Communiquer sur l'engagement et les valeurs**, en y rappelant les enjeux propres à l'entreprise, notamment RH et business
- **Déployer des actions de communication.**
 - Attention toutefois à l'effet de saturation qui peut provoquer l'effet inverse et stigmatiser les travailleurs handicapés. Il faut pour cela communiquer sur la manière dont chaque salarié est potentiellement concerné, en donnant des exemples de ce que cela apporte au quotidien, ainsi que sur la multiplicité des handicaps, notamment sur ceux « invisibles », pour rendre le sujet moins tabou. Faire témoigner des salariés de l'entreprise et cibler sa communication sur le handicap dans l'emploi.
 - Communiquer sur les cas de réussites en montrant que le handicap n'est pas un frein à l'évolution de carrière. Ne pas parler en termes d'avantages ou de privilèges mais plutôt en termes d'amélioration de la situation de travail, soit de la performance de chacun et donc de la performance globale de l'entreprise.
 - Organiser des événements en impliquant les salariés à différents niveaux (témoignages, conception événement, partenariat..) et de différentes fonctions et métiers.
- **Mettre en place des actions de sensibilisation**
 - Former tous les managers au handicap et non uniquement sur la base du volontariat.
 - Sensibiliser tous les salariés, ainsi que la direction. Trouver des modes de sensibilisation plus impliquants et interactifs (expérimentations, groupes pilotes...).
 - Mettre en place des actions de sensibilisation durant les semaines handicap, privilégier les sensibilisations en lien avec la sphère professionnelle plutôt qu'extra professionnelle.
- **Impliquer les RH, les managers et salariés**
 - Organiser des groupes de travail sur la question du handicap pour décloisonner, impliquer et responsabiliser tous les acteurs.
 - Responsabiliser les salariés handicapés sur leur rôle dans les stéréotypes, en leur faisant savoir que l'évolution des stéréotypes passe par une plus forte familiarité professionnelle, soit une meilleure reconnaissance et visibilité du handicap et des personnes handicapées.
- **Développer des partenariats et actions de « contact »**
 - Mettre en place du tutorat, de l'alternance, des stages. Former les tuteurs au handicap. Faire des séances de débriefing après ces expériences d'encadrement, de tutorat, avec les points négatifs et positifs pour susciter l'échange et le dialogue et rendre ainsi le sujet moins tabou.
 - Développer les partenariats avec le secteur protégé.
 - Organiser des forums emploi, des actions interentreprises en y associant les salariés handicapés.
 - Limiter les supports papiers qui n'impliquent pas et ne suscitent pas le contact.
 - Ne pas développer exclusivement des actions et partenariats à l'extérieur de l'entreprise, privilégier les actions en externe qui portent sur l'emploi.
 - Équilibrer les actions de soutien et partenariats avec des associations et les actions portant sur l'emploi en interne.

ET DANS VOTRE ENTREPRISE ?

L'outil d'autodiagnostic suivant va vous permettre d'avoir un aperçu de l'impact de la culture de votre entreprise, de vos modes d'organisation et de travail sur la politique handicap que vous menez.

Cet outil vous donne des pistes d'actions. Il ne remplace pas un diagnostic de perception du handicap dans votre entreprise ou un audit des processus RH, mais il vous donnera des hypothèses pour commencer à faire un état des lieux.

Une culture d'entreprise est mouvante, tout comme un système d'organisation. De multiples champs se recouvrent. Nous avons fait le choix pour cet outil de vous donner une lecture dichotomique, avec des traits caractéristiques. Cette présentation binaire ne représente pas forcément votre réalité le plus justement. En effet, plusieurs traits peuvent se juxtaposer, se nuancer et se croiser.

Chacun des profils présentés constitue donc une représentation idéale de la réalité. Une analyse plus poussée doit être faite par l'entreprise, si elle souhaite avoir une vision fiable de sa situation.

Pour mieux connaître vos profils, il vous suffit d'entourer, pour chacun des items, le symbole correspondant à chacune des propositions qui vous semblent s'appliquer dans votre entreprise puis de faire le calcul et de vous reporter au tableau récapitulatif.

Votre culture d'entreprise ?

■ JOUEZ CARTE SUR TABLE ■

1. Le salarié est très vite intégré dans le collectif de travail/équipe	▲
2. Le collaborateur doit être proactif quant à son intégration et évolution	●
3. Les salariés de mon entreprise travaillent plutôt seuls sur leurs projets	●
4. Les salariés de mon entreprise travaillent plutôt en équipe	▲
5. Votre entreprise a développé une gestion RH individualisée des parcours	●
6. Votre entreprise a développé une gestion RH collective des parcours	▲
7. Les salariés de mon entreprise changent régulièrement de poste, tous les 2/3 ans	●
8. Le changement de poste est peu fréquent et/ou long	▲
9. Pour évoluer, un salarié doit être capable de mettre en avant son travail et ses actions	●
10. Dans mon entreprise, les augmentations annuelles sont essentiellement individuelles et la prime est conditionnée à l'obtention des objectifs individuels	●
11. Les augmentations annuelles sont essentiellement distribuées de manière collective et les objectifs sont plutôt fixés au niveau de l'équipe	▲

■ FAITES VOS COMPTES ■

Total ●	
Total ▲	

■ LES JEUX SONT FAITS ■

→ Vous avez une majorité de ● : **une culture plutôt individualiste**

Votre entreprise semble avoir une culture plutôt basée sur l'individu. Elle valorise les résultats individuels plus que les résultats collectifs. Ce type de culture peut être favorable au déploiement d'une démarche diversité/handicap. Elle tend à permettre :

- Un respect et un moindre rejet de l'individu avec ses différences individuelles.
- Une gestion RH individualisée des parcours, qui renforce l'objectivité dans le recrutement et l'évolution de carrière, et qui pousse à l'identification des potentiels de chacun et au développement des compétences.
- L'innovation : Les individus, encouragés à être proactifs et aller de l'avant, vont innover pour se démarquer.

Toutefois, il faut être vigilant sur certains points :

- Un sens du collectif et un esprit d'équipe moins important.
- Une moindre cohésion interne car les salariés sont souvent mis en concurrence et se considèrent davantage comme rivaux plutôt que comme pouvant coopérer et être complémentaires.
- Une faible perception des atouts de la mixité des profils et des talents pour accroître l'innovation et la performance.

Misez sur...

Votre entreprise doit envisager de mettre en place un accompagnement individuel tel que le coaching, le tutorat... afin d'assurer une meilleure intégration aux travailleurs handicapés.

→ Vous avez une majorité de ▲ : **une culture plutôt collective**

Votre entreprise semble avoir une culture plutôt collective. Ce type de culture peut être favorable au déploiement d'une démarche diversité/handicap. Elle tend à permettre :

- Une égalité de traitement plus favorable grâce aux procédures standardisées mises en place par l'entreprise.
- Une dimension positive de l'entraide et du soutien.
- Une bonne perception des atouts de la mixité des profils et des talents pour accroître l'innovation et la performance.

Toutefois, il faut être vigilant sur certains points :

- Une prise en compte moindre des différences et besoins individuels.
- Une anticipation plus forte des difficultés d'intégration des travailleurs handicapés dans le collectif (les stéréotypes sur la productivité plus faible engendrent une perception de charge de travail supplémentaire pour l'équipe).

Misez sur...

Votre entreprise doit envisager de mettre en place un accompagnement de l'équipe via une sensibilisation et une formation au handicap afin d'assurer une meilleure intégration des travailleurs handicapés dans l'équipe.

Les valeurs de votre entreprise ?

■ JOUEZ CARTE SUR TABLE ■

1. L'entreprise accorde une grande importance à l'atteinte des objectifs économiques et parle peu de l'humain	▲
2. Il y a une solidarité importante dans les équipes de travail	●
3. L'entreprise soutient de nombreuses causes humanitaires	●
4. Les salariés de mon entreprise prennent connaissance de leurs mails le soir et le week end	▲
5. Les objectifs individuels peuvent être aménagés lors d'une période de fragilité du salarié	●
6. Dans les équipes, on s'adapte aux contraintes de chacun des salariés (parentalité, loisirs, handicap,...)	●
7. Dans mon entreprise, il est difficile de prendre un temps partiel	▲
8. Les salariés ont de nombreux avantages sociaux	●
9. Le respect et la reconnaissance des salariés sont importants dans mon entreprise	●
10. Dans mon entreprise, les salariés sont très investis dans leur travail	▲
11. La gestion du stress et des risques psychosociaux sont peu pris en compte dans mon entreprise	▲
12. Lorsqu'un salarié est en difficulté, il est soutenu par ses collègues de travail	●
13. Les temps partiels tendent à freiner les évolutions de carrière	▲

■ FAITES VOS COMPTES ■

Total ●	
Total ▲	

■ LES JEUX SONT FAITS ■

→ Vous avez une majorité de ▲ : la performance semble primer

Votre entreprise semble accorder beaucoup d'importance à la performance de ses salariés, ce qui peut constituer un atout pour la démarche diversité/handicap :

- Elle permet aux salariés handicapés - s'ils sont performants - d'être rapidement intégrés et non stigmatisés.
- Les enjeux RH et business seront plus facilement perçus et les managers peuvent plus rapidement se mobiliser.
- La démarche de votre entreprise sera appréhendée sous un angle plus pragmatique, au-delà des enjeux moraux et éthiques.

Néanmoins, ces valeurs de performance peuvent aussi freiner le déploiement de la démarche diversité/handicap pour plusieurs raisons :

- Un frein au recrutement et à l'intégration influencé par les stéréotypes négatifs envers les travailleurs handicapés relatifs à la faible productivité.
- En abordant cet aspect de performance, on touche au cœur du stéréotype négatif envers les personnes handicapées, qui sont perçues comme « lentes » et « fragiles » donc moins performantes.
- Pour contrebalancer ces stéréotypes, le salarié handicapé pourrait vouloir prouver qu'il est aussi voire plus performant que ses collègues non handicapés. Pour y parvenir, il devra produire davantage. Ce surpassement est difficilement tenable à long terme et le salarié handicapé risque un « burn out ». Au-delà du danger pour la santé du salarié, cela est néfaste pour la lutte contre les stéréotypes car les salariés auront dans un premier temps modifié leurs stéréotypes mais ils se retrouveront renforcés par la situation d'échec dans laquelle, à long terme, se sera mis le salarié.
- Un risque d'exclusion des salariés en période de fragilité (maladie, divorce, deuil...) au cours de leur vie.

Au vu de l'importance accordée à la performance dans votre entreprise, il serait opportun de sensibiliser vos collaborateurs aux enjeux business de la diversité :

- Accroître ses capacités d'innovation et de créativité.
- Accéder à des « niches » ou à de nouvelles cibles de clientèle...

Misez sur...

Votre entreprise doit mettre en place une gestion et un accompagnement des périodes de rupture et de fragilité des salariés, notamment par une adaptation de poste, des objectifs, du temps et des horaires de travail, un plan de carrière particulier... sur une période donnée.

→ Vous avez une majorité de ● : **des valeurs humaines plutôt fortes**

Votre entreprise semble accorder beaucoup d'importance aux valeurs humaines, ce qui est un atout pour le déploiement de la démarche diversité/handicap :

- Une base pour la mise en place d'une politique diversité/handicap qui place l'humain au centre et qui facilite la mobilisation des collaborateurs.
- Un terreau favorable à l'acceptation et l'intégration de l'Autre avec ses différences. Des collaborateurs plus sensibles face à l'exclusion de travailleurs handicapés.

Toutefois, il faut être vigilant sur certains points :

- Une politique plutôt appréhendée sous l'angle moral, et de ce fait envisagée comme éloignée de l'emploi, ce qui engendre une mise à distance des travailleurs handicapés.
- Des travailleurs handicapés plutôt perçus comme des victimes de la société que comme des salariés à part entière.
- Un frein à l'évolution de carrière conditionnée par une perception misérabiliste du salarié handicapé.

Misez sur...

Votre entreprise doit mettre en place une sensibilisation axée sur l'emploi, avec des témoignages de salariés handicapés de l'entreprise, des actions de tutorat... afin que les travailleurs handicapés soient davantage perçus comme des salariés à part entière plutôt que des personnes externes à aider.

Les compétences privilégiées : plutôt techniques ou relationnelles ?

■ JOUEZ CARTE SUR TABLE ■

1. Pour évoluer, les salariés doivent connaître les bonnes personnes et disposer d'un réseau	●
2. Les métiers de mon entreprise demandent un grand savoir-faire technique et l'expertise est très valorisée dans mon entreprise	▲
3. Les managers de mon entreprise sont d'abord des experts reconnus pour leurs compétences techniques	▲
4. Les managers de mon entreprise sont avant tout doués de compétences relationnelles et de leadership	●
5. Les managers de mon entreprise doivent être passés par le poste des personnes qu'ils encadrent	▲
6. Pour évoluer, un salarié doit surtout être capable de convaincre et de fédérer	▲
7. Les discussions autour de la machine à café sont un lieu stratégique d'échanges et d'informations	●
8. Les salariés doués en communication sont très appréciés dans mon entreprise	●
9. Dans mon entreprise, la communication est un gage de réussite dans l'évolution de carrière du salarié	●
10. Dans le recrutement, une grande importance est accordée à la personnalité du candidat	●
11. Dans le recrutement, les candidats sont avant tout testés sur leurs connaissances techniques du métier	▲
12. Les salariés sont avant tout évalués sur leurs compétences techniques	▲
13. Il existe dans mon entreprise une réflexion poussée sur l'adaptation des postes	▲

■ FAITES VOS COMPTES ■

Total ●	
Total ▲	

■ LES JEUX SONT FAITS ■

→ Vous avez une majorité de ▲ : **les compétences techniques prioritairement valorisées**

Votre entreprise semble accorder beaucoup d'importance aux compétences techniques de ses salariés, ce qui constitue une bonne base au déploiement de la démarche diversité/handicap :

- Un critère d'objectivité, car l'expertise est mise au premier plan et conditionne, encore plus qu'ailleurs, le recrutement, l'intégration et l'évolution de carrière des salariés.
- Une meilleure appréhension de la situation de handicap comme un poste à adapter, car la culture se focalise davantage sur les compétences dans l'emploi, quelque soit le profil du salarié.
- Une moindre discrimination des profils différents s'ils possèdent les compétences requises.

Toutefois, il faut être vigilant à :

- Une moindre prise en compte du facteur humain et des savoirs-être dans l'entreprise.

Misez sur...

Votre entreprise doit travailler à la formalisation d'autres compétences, indispensables dans l'entreprise, telles que les compétences relationnelles. Aussi, pourrait-elle mettre en place des projets communs et portés sur l'humain, par exemple sur la pénibilité du métier, le vieillissement..., autrement dit des variables susceptibles d'entraver l'expertise du salarié. En introduisant de tels projets, l'entreprise travaillera davantage sur l'accompagnement humain, une adaptation aux besoins des salariés et le transfert des compétences, des aspects indispensables lorsque le handicap survient dans l'emploi.

→ Vous avez une majorité de ● : les compétences relationnelles visiblement privilégiées

Votre entreprise semble accorder de l'importance aux compétences relationnelles, ce qui constitue un atout pour la démarche diversité/handicap car l'humain et le développement des compétences des salariés sont au centre de la culture et du projet de l'entreprise.

Cependant, cela peut aussi freiner le déploiement de la démarche diversité/handicap par :

- Une importante subjectivité, un poids du réseau dans l'intégration et l'évolution des salariés.
- Une intégration et une évolution conditionnées par l'appropriation des codes implicites de l'entreprise. Ces codes sont un frein à l'intégration et l'évolution de carrière des individus qui ne les identifient pas ou ne les possèdent pas.
- Un rejet des profils présentant de nettes différences avec le profil type de réussite de l'entreprise.
- Une valorisation des profils plutôt extravertis.

Misez sur...

Votre entreprise doit travailler sur l'objectivation des compétences relationnelles clés dans l'entreprise pour limiter la reproduction sociale. Des systèmes de développement de ces compétences peuvent aussi accompagner la mise en place de procédures de détection des potentiels. Pour s'assurer de la bonne intégration des salariés handicapés, qui peuvent parfois avoir connu des ruptures de parcours, avoir été éloignés de l'entreprise, et être ainsi plus introvertis, l'entreprise peut mettre en place des actions de mentoring et de tutorat. Le mentor aurait en charge d'accompagner le salarié dans son intégration, de lui expliquer les codes de l'entreprise et de l'aider à se constituer un réseau. Enfin, pour susciter l'adhésion à la démarche, l'entreprise doit en priorité communiquer sur les enjeux RH de la Diversité, c'est-à-dire sur la complémentarité et l'enrichissement mutuel qu'apportent des équipes diverses.

Votre organisation ?

■ JOUEZ CARTE SUR TABLE ■

1. Pour qu'une décision soit prise, il faut passer par un circuit de validation important	●
2. Dans mon entreprise, les salariés sont plutôt autonomes dans leur mission et sont fortement responsabilisés	▲
3. Dans mon entreprise, le management est plutôt participatif	▲
4. Dans mon entreprise, le management est plutôt directif	●
5. Dans mon entreprise, les salariés sont consultés dans les prises de décisions	▲
6. Dans mon entreprise, la prise d'initiative est valorisée	▲
7. Quand une décision est prise au plus haut niveau, elle est rapidement appliquée dans l'entreprise	●
8. Les métiers et services, dans mon entreprise, sont très cloisonnés	●
9. Dans mon entreprise, il existe des projets transversaux sur lesquels travaillent des salariés	▲
10. Une attention est portée au respect des règles et des procédures dans l'entreprise	●
11. Les salariés connaissent bien les différents métiers et services de l'entreprise	▲

■ FAITES VOS COMPTES ■

Total ●	
Total ▲	

LES JEUX SONT FAITS

→ Vous avez une majorité de ● : une organisation du travail plutôt hiérarchique

Votre entreprise a un mode de fonctionnement plutôt hiérarchique. Ce mode de fonctionnement peut constituer un atout au déploiement de la démarche :

- Un leadership fort sur la question qui permet la diffusion plus rapide de la démarche.
- Une importance accordée au respect et à l'obéissance.
- Un souci d'exemplarité. Le risque de discrimination s'en trouvera donc réduit.

Toutefois, il faut être vigilant sur certains points :

- Des collaborateurs qui peuvent ne pas se sentir acteurs de la démarche alors que celle-ci repose sur l'implication et la mobilisation de toute l'entreprise, ce qui peut engendrer une non-appropriation du sujet.
- Un risque plus élevé de résistance au changement.
- Une diffusion des bonnes pratiques plus difficile provenant des cloisonnements importants engendrés par ce type de culture d'entreprise.

→ Vous avez une majorité de ▲ : des modes d'organisation plutôt participatifs

Votre entreprise a un mode de fonctionnement plutôt participatif. Ce mode de fonctionnement constitue un atout pour le déploiement de la démarche :

- Des collaborateurs qui se sentent acteurs de la démarche.
- Une habitude des collaborateurs d'être impliqués et mobilisés sur des projets transverses.
- Une facilité à impulser une démarche globale au niveau de l'entreprise et à diffuser les bonnes pratiques due au moindre cloisonnement engendré par ce type de culture d'entreprise.

Misez sur...

Votre entreprise peut compter sur ses managers qui impulseront l'intégration du salarié handicapé dans leur équipe. Toutefois, il est nécessaire de les outiller pour assurer la bonne intégration de ces salariés. Aussi, l'entreprise pourra t-elle mettre en place des groupes transversaux (services/métiers) sur le handicap afin de favoriser l'implication et l'engagement des salariés de toute l'entreprise et faire du handicap un projet commun.

Misez sur...

Votre entreprise doit accompagner les équipes de travail pour assurer au mieux l'intégration des travailleurs handicapés car, dans un mode de fonctionnement participatif, c'est surtout l'équipe qui impulse la démarche.

L'entreprise doit impérativement communiquer fortement sur les enjeux de la démarche afin de convaincre et d'impliquer les managers et les salariés. Elle doit aussi bien définir les rôles et les responsabilités de chacun.

Il est également important d'organiser la remontée d'information pour favoriser l'émulation et le partage des bonnes pratiques.

Vos processus RH ?

■ JOUEZ CARTE SUR TABLE ■

1. Dans mon entreprise, des salariés peuvent être recrutés ou évolués en partie grâce à leur réseau de connaissances	●
2. La cooptation est une pratique courante dans mon entreprise	●
3. Le recrutement est avant tout une question de feeling et de rencontre humaine	●
4. Les salariés ayant des responsabilités dans mon entreprise ont pour la plupart suivi les mêmes études	●
5. Dans mon entreprise, pour être embauché, le salarié doit passer plusieurs entretiens avec différentes personnes	▲
6. Dans mon entreprise, les recruteurs disposent d'outils de recrutement (grille, mise en situation, assessment center,...)	▲
7. Les recruteurs de mon entreprise disposent de peu d'outils de recrutement	●
8. Dans mon entreprise, les prises de décision pour les recrutements se font de manière collégiale	▲
9. Les recruteurs ont suivi une formation au recrutement et à la non discrimination	▲

■ FAITES VOS COMPTES ■

Total ●	
Total ▲	

LES JEUX SONT FAITS

→ Vous avez une majorité de ▲ : les processus RH sont plutôt objectifs

Votre entreprise semble disposer de nombreux processus standardisés, ce qui est un atout au déploiement de la démarche. Ces procédures :

- Assurent une égalité de traitement entre les candidats et évitent les discriminations.
- Basent le recrutement sur des critères objectifs.
- Évitent les services « ghettos », c'est-à-dire les services où sont regroupés les salariés handicapés de l'entreprise.

Toutefois, il faut rester vigilant sur un point :

- Les procédures de recrutement et d'évolution doivent pouvoir disposer d'un aménagement. Plus précisément, assurez-vous, si vous faites appel à un Assessment Center, que tous les candidats qui en ont besoin puissent bénéficier des aménagements nécessaires pour passer les tests. Si ce n'est pas le cas, ce type d'outil formalisé tend à nuire à l'égalité des chances.

Misez sur...

Votre entreprise doit continuer dans cette voie et formaliser tous les processus de l'entreprise (les processus RH, achats...) tout en restant vigilant quant à leur accessibilité. Il est également important de ne pas négliger la formation des RH et managers pour éviter un décalage entre processus et pratiques. Par ailleurs, l'école, le diplôme peuvent parfois être perçus comme des critères de sélection objectifs. Il est important de ne pas le prendre en compte comme tel pour limiter les phénomènes de reproduction sociale.

→ Vous avez une majorité de ● : le recrutement semble plutôt une question de « feeling »

Votre entreprise ne semble pas disposer de processus de recrutement formalisés, ce qui est un frein au déploiement de la démarche :

- Des pratiques de recrutement hétérogènes.
- Des critères de recrutements subjectifs.
- Des recrutements par cooptation et une importance du réseau relationnel.
- Des risques de discrimination.

Misez sur...

Votre entreprise doit entreprendre une formalisation de ses processus, notamment des processus RH afin de limiter la subjectivité et le recours aux stéréotypes du recruteur et d'assurer une égalité de traitement entre les candidats.

Cette formalisation permet également de réduire le sentiment de discrimination des candidats non retenus pour le poste pourvu (pour une cause pressentie de handicap par exemple) et de sécuriser l'entreprise face à la discrimination. Aussi, l'entreprise prend-elle le risque de ne pas pouvoir se défendre et se protéger contre d'éventuelles plaintes de discrimination, car la charge de la preuve est laissée à l'entreprise (c'est la mise en place d'outils et l'archivage des données qui permettront à l'entreprise de justifier les décisions prises par l'employeur).

La place de la fonction RH dans votre entreprise ?

■ JOUEZ CARTE SUR TABLE ■

1. Dans mon entreprise, il n'y a pas de politique RH définie et reconnue	●
2. Dans mon entreprise, les responsables RH sont peu reconnus et valorisés	●
3. Dans mon entreprise, les responsables RH sont souvent consultés par les salariés	▲
4. Dans mon entreprise, les responsables RH semblent peu présents sur le terrain	●
5. Dans mon entreprise, les responsables RH travaillent en collaboration avec les managers	▲
6. Dans mon entreprise, les responsables RH sont plutôt perçus comme ayant un rôle essentiellement sur l'administration du personnel	●
7. Dans mon entreprise, les responsables RH travaillent en collaboration avec la direction	▲
8. Les RH arrivent facilement à impliquer les salariés dans des groupes de travail	▲
9. Le salarié doit informer prioritairement son manager lorsqu'il souhaite entreprendre une formation et les RH interviennent peu	●
10. Dans mon entreprise, il existe un système de détection des potentiels	▲
11. Dans mon entreprise, le salarié doit obligatoirement informer son manager lorsqu'il souhaite changer de poste	●
12. Les RH ont des difficultés à imposer des décisions aux managers dans mon entreprise	●
13. Dans mon entreprise, les nouveaux salariés sont accompagnés par un parrain/une marraine	▲

■ FAITES VOS COMPTES ■

Total ●	
Total ▲	

■ LES JEUX SONT FAITS ■

→ Vous avez une majorité de ● : la fonction RH apparaît comme plutôt faible

Les RH semblent avoir une faible place dans votre entreprise, ce qui constitue un frein au déploiement de la démarche :

- Des difficultés de positionnement interne et des difficultés pour impulser la démarche.
- Des RH peu légitimes en interne.
- Des outils RH plus faiblement connus et utilisés.
- Une absence de synergie RH/management.

Misez sur...

Votre entreprise doit travailler sur la revalorisation de la fonction RH en leur fournissant des outils et en communiquant sur leur rôle, avant de penser à mettre en place un réseau de correspondants handicap. Aussi, serait-il opportun de mettre en place un projet d'entreprise porté par les RH et les managers afin de permettre une collaboration entre ces deux acteurs, une collaboration essentielle dans le déploiement d'une démarche diversité/handicap.

→ Vous avez une majorité de ▲ : la fonction RH apparaît comme plutôt forte

Les RH semblent avoir une place importante dans votre entreprise, ce qui constitue un atout au déploiement de la démarche :

- Des RH qui peuvent porter et impulser la démarche, notamment en communiquant sur la démarche et en déployant leurs outils.
- Des outils RH reconnus et utilisés.

Misez sur...

Votre entreprise doit avant tout sensibiliser et outiller les RH afin qu'ils puissent impulser la démarche. Aussi, vous devez maintenant travailler sur l'identification de correspondants handicap afin de déployer au mieux votre politique handicap auprès des managers qui les identifieront comme centres de ressources. Attention néanmoins à ce que les managers soient impliqués et responsabilisés et ne perçoivent pas la démarche comme un projet exclusivement RH.

L'engagement de mon entreprise en faveur du handicap et de la diversité

■ JOUEZ CARTE SUR TABLE ■

1. Mon entreprise communique largement en interne sur ses engagements en faveur de la diversité	
2. Les salariés connaissent l'engagement de leur entreprise envers la diversité et le handicap	
3. Dans mon entreprise, le nombre de RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé) augmente avec les années	
4. Dans mon entreprise, nous avons de plus en plus de candidatures spontanées de travailleurs handicapés	
5. Mon entreprise a signé un accord sur le handicap	
6. Mon entreprise a obtenu le Label Diversité	
7. Mon entreprise est signataire de la Charte de la Diversité	
8. La direction a communiqué en interne son engagement sur la diversité	
9. Dans mon entreprise, toutes les annonces sont diffusées sur des sites spécialisés sur le handicap	
10. Dans mon entreprise, un réseau d'acteurs sur le handicap est identifié par les salariés	
11. Dans mon entreprise, les locaux sont accessibles à tous	

Plus vous avez coché de propositions, plus votre entreprise a communiqué sur son engagement et plus vous bénéficiez d'un terrain favorable.

La perception de l'engagement de votre entreprise en faveur de la diversité constitue une des variables du modèle explicatif qui a un impact positif sur le stéréotype. Plus votre entreprise est perçue comme engagée et moins le stéréotype envers le travailleur handicapé est négatif.

Aussi la communication de l'engagement est-elle importante pour le déploiement de la démarche.

En effet, une communication externe permettra d'attirer de nouveaux talents, d'ouvrir de nouveaux marchés et d'éviter l'autocensure de potentiels candidats handicapés. Elle permet également de sensibiliser les fournisseurs, les clients ou les prestataires de l'entreprise.

Quant à la communication interne, elle favorisera la mobilisation et l'implication des collaborateurs à la démarche et optimisera la diffusion des bonnes pratiques dans l'entreprise.

Les actions en faveur du handicap que mon entreprise a déployées

■ JOUEZ CARTE SUR TABLE ■

- | | |
|--|--|
| 1. Mon entreprise a développé des partenariats avec des associations externes spécialisées sur le handicap (ex : handisport) | |
| 2. Mon entreprise fait appel au secteur protégé | |
| 3. Mon entreprise a mis en place des politiques d'alternance et des stages pour l'accueil d'étudiants handicapés | |
| 4. Dans mon entreprise, on trouve des affiches, des plaquettes et des brochures sur le handicap | |
| 5. Mon entreprise met à disposition des managers et des RH de nombreux outils pour sensibiliser au handicap | |
| 6. Dans mon entreprise, les managers et les RH sont formés au management du handicap | |
| 7. Dans mon entreprise, des salariés handicapés ont eu l'occasion de témoigner sur leur handicap (semaine du handicap, succes story, affiches...) | |
| 8. Mon entreprise a communiqué sur les différentes formes que peut prendre le handicap (handicap moteur, psychique, maladie invalidante...) | |
| 9. Mon entreprise a déjà sensibilisé ses salariés au handicap en les mettant en situation de handicap (parcours en fauteuil, parcours les yeux bandés, déjeuner dans le noir...) | |

Plus vous avez coché de propositions, plus votre entreprise a mis en place d'actions de sensibilisation et plus vous bénéficiez d'un terrain favorable.

Toutes les actions de sensibilisation mises en place ont un effet positif sur le stéréotype. Cependant, il est établi que les actions favorisant le contact professionnel avec les travailleurs handicapés sont plus efficaces.

Les actions axées vers le handicap en général (repas dans le noir, handisport...) sont donc une première étape dans la sensibilisation des collaborateurs car elles renforcent le niveau de connaissance du handicap, ce qui tend à rendre le stéréotype plus positif. Néanmoins, il est indispensable de développer les actions davantage orientées vers l'emploi et favorisant le contact, telles que le tutorat, les témoignages de salariés handicapés de l'entreprise, le recours au secteur protégé... Attention toutefois à rester vigilant à ce que le recours au secteur protégé ne soit pas la seule action mise en place par votre entreprise. Si les seules personnes handicapées dans l'entreprise sont encore très éloignées de l'emploi, comme c'est le cas en atelier protégé, elles ne favorisent pas le processus d'identification par les collaborateurs, tout comme les actions orientées vers le handicap en général. Le risque : que le stéréotype de la personne handicapée comme « éloignée de l'emploi » se trouve confirmé et renforcé.

L'expertise du handicap a un impact positif sur le stéréotype envers le travailleur handicapé. De ce fait, votre entreprise doit favoriser les actions permettant cette expertise, telles que les brochures expliquant ce qu'est le handicap en entreprise et les différentes formes qu'il peut prendre, les plaquettes, les conférences sur le handicap...

LES ENTREPRISES PARTENAIRES



Avec 96 500 personnes dans 70 pays, **ALSTOM** est un leader mondial dans les infrastructures de production d'énergie et du transport ferroviaire. 25 % de la capacité de production d'électricité mondiale est d'origine Alstom qui fournit des centrales intégrées clés en mains, des équipements et différents services associés (réparations sur site, pièces détachées, support techniques) pour différentes sources d'énergie (nucléaire, gaz, charbon, éolien). Alstom Power Service France (1 900 personnes) vient de signer son 1^{er} accord Handicap illustrant ainsi l'engagement de la Direction d'Alstom en matière de diversité et d'emploi de personnes en situation de handicap.

Contact : pascale.loiseau@power.alstom.com



AREVA fournit à ses clients des solutions pour produire de l'électricité sans CO₂. Le groupe possède une expertise et un savoir-faire qui font de lui un acteur de référence, dont le développement responsable s'inscrit dans une logique de progrès continu. Dans la continuité de ses engagements en 2010 : signature de la Charte de la Diversité et du 2^e accord de groupe handicap France, AREVA conforte sa volonté d'actions avec des objectifs forts en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap sur l'ensemble de ses métiers. La formation et l'emploi sont au cœur de ses stratégies dans ce domaine.

Contact : missiondiversite@areva.com



L'assureur de toute une vie

Présente dans 15 pays et leader de l'assurance de personnes en France, **CNP Assurances** conçoit et gère des contrats d'assurance en épargne, retraite et prévoyance. Assureur, investisseur et employeur responsable, CNP Assurances a obtenu le Label Diversité dès janvier 2009. Convaincue que la diversité est un atout, elle s'attache à intégrer les personnes en situation de handicap parmi ses salariés et à les accompagner dans leurs carrières. Elle signe pour cela des accords d'entreprise depuis

1995. Elle noue également des partenariats visant à favoriser l'emploi, comme avec le site hanploi.com ou le secteur protégé.

Contact : michele.granboulan@cnp.fr



Par la signature de la Charte de la Diversité en 2004, **L'Oréal** formalise son engagement en faveur de la Diversité. La Diversité est une priorité.

Il s'agit de reconnaître, respecter et valoriser les différences : reconnaître qu'il n'existe pas une seule bonne manière de voir ou de faire les choses ; valoriser l'apport que représentent toutes les différences au succès de l'entreprise.

Convaincue qu'une politique de Diversité ne peut s'entendre sans une politique en faveur du Handicap, L'Oréal considère l'accueil, l'intégration et le développement professionnel des personnes handicapées comme un engagement indispensable vis-à-vis de l'ensemble de ses collaborateurs et des parties prenantes.

Contact : agasnier@dgc.loreal.com



SFR est un opérateur de télécommunications présent sur tous les marchés et pour tous les publics. Avec près de 1 français sur 2 qui utilise leurs offres et services, SFR est fortement sensibilisé à la diversité de ses clients.

Ainsi, la prise en compte du handicap est une réalité ancienne chez SFR avec des actions spécifiques pour rendre le monde numérique accessible au plus grand nombre avec par exemple la mise en place d'un service client dédié pour les sourds et malentendants.

En interne, SFR a réaffirmé son engagement en signant en 2009 son 3^e accord triennal pour accompagner l'intégration, la formation et le maintien en poste des personnes handicapées, généraliser la collaboration avec le secteur protégé et assister les collaborateurs confrontés au handicap d'un proche.

Contact : programmeshandicap@sfr.com

LES PARTENAIRES SCIENTIFIQUES

Ginette Herman est professeur en psychologie sociale et du travail à l'Université catholique de Louvain. Elle est également Présidente du CIRTES (Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, Etat et Société).

Ses travaux se déploient actuellement dans deux directions. D'une part, ils portent sur la clarification des effets de la stigmatisation sur la santé mentale et l'intégration professionnelle de personnes sans emploi. D'autre part, ils examinent les processus psychosociaux qui conduisent les employeurs à éviter ou à contribuer à la discrimination au travail.

Elle est l'auteur de divers articles scientifiques et ouvrages, et a notamment publié en 2007 « Travail, chômage et stigmatisation : Une analyse psychosociale ».

Patrick Scharnitzky a réalisé un doctorat de psychologie sociale à l'Université Paris V René Descartes qu'il a soutenu en 1997. Il a ensuite occupé un poste de Maître de Conférences en psychologie sociale à l'Université Louis Lumière Lyon 2 pendant 7 ans, avant d'exercer pour l'Université de Picardie Jules Verne où il occupe toujours ce statut.

Parallèlement à cela, il est Professeur affilié à ESCP Europe où il enseigne la dimension psychologique du management pour des étudiants en ressources humaines.

Depuis 2006, il déploie une activité de formation à destination des entreprises et des collectivités territoriales sur le thème de la lutte contre les discriminations et du management de la diversité.

Il a publié en 2006 « Les pièges de la discrimination. Tous acteurs, tous victimes », qui est un ouvrage de vulgarisation scientifique sur le thème des stéréotypes, des préjugés et des dynamiques discriminatoires.

LES PARTENAIRES ASSOCIATIFS ET INSTITUTIONNELS



L'Agefiph est l'association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Elle intervient comme conseil et appui auprès des personnes handicapées, des employeurs et des professionnels de l'insertion, avec le soutien d'un réseau de partenaires.

L'Agefiph s'inscrit dans le cadre d'une convention signée avec l'Etat. En 2009, l'Agefiph a réalisé 210 025 aides et appuis bénéficiant aux personnes handicapées (+8 % par rapport à 2008) et plus de 106 918 en direction des entreprises.

Contact : www.agefiph.fr



L'association **ARPEJEH**, qui réunit des entreprises privées et publiques de tous secteurs, a pour vocation de promouvoir la formation, la qualification et l'emploi des jeunes personnes handicapées, en développant des actions en direction des élèves (dès le collège) et des étudiants handicapés.

ARPEJEH et ses membres sont convaincus qu'un dispositif pragmatique d'information, d'accueil et d'accompagnement des jeunes handicapés dans leur parcours de formation et la construction de leur projet professionnel permettra, à terme, une meilleure insertion professionnelle.

Contact : boris.bertin@arpejeh.com



Entreprises & Handicap, via l'Agence et le Club, développe une réflexion autour de l'opportunité stratégique des politiques handicap dans les organisations.

L'Agence Entreprises & Handicap, centre de ressources dédié à la question du handicap et laboratoire de management, conduit ses travaux et partage ses avancées, en lien avec le monde politique, économique et associatif.

Depuis 2006, recrutement, absentéisme, déroulement de carrière, perception, sensibilisation, accord d'entreprise, handicap psychique, employabilité, la place accordée à la sous-traitance, ou encore les freins cachés à l'emploi ont été analysés à travers les cas particuliers

Contact : www.entreprises-handicap.com



RACINE, (Réseau d'Appui et de Capitalisation des Innovations Européennes) est une Association Loi 1901 créée en 1989 dont la mission principale est d'animer les programmes transnationaux.

Pour ce faire, les activités de Racine sont principalement tournées vers l'appui aux projets.

En tant qu'organisme intermédiaire pour le FSE, Racine assure depuis 2008 la mise en œuvre de la mesure actions innovantes transnationales du Fonds social européen.

Contact : info@racine.fr

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE

Créé en 1986 par Claude Bébéar, IMS-Entreprendre pour la Cité a pour **mission d'accompagner les entreprises dans leur Engagement Sociétal**. L'association fédère un réseau de plus de 200 entreprises qui souhaitent se développer tout en favorisant l'accès de tous à l'éducation, à l'emploi et aux biens essentiels, dans le respect des spécificités et de l'identité de chacun.

Cet engagement se traduit dans l'entreprise par la mise en place de démarches sociétales innovantes : gestion de la diversité dans l'entreprise, politiques d'accès à l'emploi de tous, soutien à l'égalité des chances dans l'éducation, développement de partenariats solidaires avec le monde associatif et les ONG, nouveaux business model en faveur des clients pauvres ou fragilisés...

Investi sur la thématique de l'égalité des chances face à l'emploi et la diversité depuis 2002, l'IMS est particulièrement actif dans ce domaine :

- **Par de l'apport en expertise** - L'association favorise les échanges de bonnes pratiques entre ses entreprises adhérentes. Elle les sensibilise également aux enjeux de la diversité à travers des ateliers de travail, des conférences, des publications et des programmes inter-entreprises sur des sujets innovants. Elle les accompagne dans la définition d'une politique de promotion de la diversité pérenne, intégrée à leur stratégie globale.
- **Par l'organisation d'actions concrètes** - L'IMS mobilise les entreprises autour de programmes d'actions visant l'insertion professionnelle de personnes potentiellement discriminées : forums de recrutement, présentation des métiers des entreprises, mobilisation des RH lors d'ateliers de coaching de demandeurs d'emploi... L'IMS propose également à ses entreprises adhérentes des rencontres avec les acteurs de l'emploi pour échanger sur leur expertise et développer des partenariats.

Sur la thématique du handicap, l'IMS organise depuis 2010 des ateliers interentreprises sur le déploiement de politique handicap et sur la gestion du handicap dans l'emploi. Ces ateliers destinés aux adhérents se poursuivront tout au long de l'année 2011.

En complément, l'IMS propose également des formations interentreprises sur ce thème.

IMS-Entreprendre pour la Cité héberge le Secrétariat Général de la Charte de la Diversité depuis 2005.

L'association est présente en Ile-de-France - où se situe son siège parisien - et dans différentes régions, avec ses antennes Rhône-Alpes, PACA et Alsace ainsi qu'une quinzaine de clubs d'entreprises dans de grandes agglomérations françaises.

ALSTOM

AREVA


L'assureur de toute une vie

L'ORÉAL





IMS-Entreprendre pour la Cité

Association d'entreprises

Président : Claude Bébéar

(Président d'Honneur du Groupe AXA)

141, avenue de Clichy - 75 017 Paris – France

Tél : + 33 (0)1 43 87 52 52 - Fax : + 33 (0)1 43 87 31 31

www.imsentreprendre.com



l'Europe

en France