



# Recruter et manager des travailleurs handicapés

Bien qu'il n'y ait pas véritablement de porte d'entrée pour les demandeurs d'emploi handicapés ni de règles bien précises pour les manager, certains processus peuvent faciliter l'embauche et la gestion de ces salariés.

**S**i le recrutement et le management au quotidien de salariés en situation de handicap peuvent être perçus comme sources de difficultés par les managers, il existe des outils et des étapes à suivre pour appréhender l'embauche et la gestion de ces derniers. Des questions à se poser au moment du recrutement à la mise à disposition de

matériel adapté, les managers doivent mettre en place les moyens nécessaires pour assurer l'intégration des salariés tout en s'assurant du bon fonctionnement de son équipe.

## **Recrutement spécifique**

Si les demandeurs d'emploi en situation de handicap ne doivent pas être perçus comme différents, leur recrutement

implique des actions spécifiques comme le détaille Valérie Tran, présidente d'Ariane Conseil, un cabinet de conseil dans l'emploi des personnes handicapées : «*L'objet n'est pas de mettre en place un traitement différencié, ce qui serait discriminant. Il est question de tenir compte d'une réalité : les caractéristiques socioprofessionnelles des demandeurs d'emploi handicapés, l'existence et l'intervention d'organismes spécifiques... Il est aussi d'intégrer l'existence de freins, intentionnels ou non, pouvant faire obstacle au recrutement : stéréotypes et préjugés, pratiques et critères de*

recrutement potentiellement pénalisants pour un public handicapé... Le sujet étant ainsi posé, une entreprise qui souhaite recruter des personnes handicapées aura en tête à minima 3 points de vigilance : le 1<sup>er</sup> concerne le sourcing car au-delà de ses partenaires classiques, l'entreprise a intérêt à solliciter les canaux de recrutement spécialisés, dédiés par nature au placement de personnes handicapées : jobboard, opérateurs publics ou privés... les ressources ne manquent pas. Le 2<sup>nd</sup> point de vigilance concerne la définition du besoin et la sélection du candidat : le recruteur avec le manager devront s'intéresser bien sûr aux compétences requises mais aussi aux conditions d'exercice du poste. Il s'agit ainsi d'apprécier avec le candidat si son état de santé lui permettra d'assurer ses missions et d'envisager les éventuels aménagements nécessaires. Enfin, l'entreprise peut avoir à mobiliser des organismes et des aides spécifiques : aide à l'insertion, formation, aménagement de poste, programmation d'une visite médicale en amont de la prise de poste. Autant de mesures spécifiques à intégrer dans le process de recrutement... et dans le calendrier».

### L'information, la clé de l'intégration

En termes d'intégration d'un salarié handicapé, la démarche est comparable à celle de n'importe quel collaborateur à une petite différence près comme le note Valérie Tran : «Le manager doit se poser 2 questions "supplémentaires" : faut-il aménager le poste ou l'environnement de travail ? Faut-il informer et préparer l'équipe d'accueil ? En ce qui concerne l'équipe et le manager, le recruteur devra mettre en balance le droit pour le salarié à la confidentialité et ce qui est nécessaire pour la bonne intégration et le bon fonctionnement de l'équipe. L'information et la préparation du collectif de travail s'envisage alors sous 2 aspects : qu'est-ce que les collègues doivent savoir pour prévenir les risques d'incompréhension, de mise à l'écart ou de rejet ? Qu'est-ce que les collègues doivent savoir pour bien communiquer et travailler avec le nouveau venu ? Attention... Informer et préparer l'équipe n'est pas une règle absolue ; on reste sur du cas par cas. Le seul principe est que l'information de l'équipe doit être décidée et pensée avec la personne. L'autre question souvent posée est celle du tuteur

## Solvay forme pour dynamiser l'embauche

La Mission Handicap du groupe chimique international Solvay a mis en place un dispositif de formation spécifique destiné à des personnes en situation de handicap. L'objectif est de leur permettre de préparer un Certificat de qualification professionnelle (CQP) d'opérateur dans la chimie. «Ce type de projet permet à la fois de favoriser l'employabilité des personnes handicapées mais aussi, à des entreprises comme la nôtre, de recruter dans un contexte où nous peinons généralement à trouver des candidats en situation de handicap répondant complètement à nos critères», explique Stéphanie Mombrun. Solvay n'en est pas à sa 1<sup>ère</sup> expérience. «Nous lançons cette année notre 2<sup>ème</sup> promotion\*\*. Arkema et Bluestar se sont associées au projet. Sept personnes en situation de handicap seront ainsi formées par le centre Interfora, un Centre

de formation d'apprentis lyonnais (CFA) déjà reconnu par de nombreux industriels. À l'issue de cette formation diplômante, les 7

stagiaires seront directement employables dans l'une des 3 entreprises partenaires du dispositif ou ailleurs». La formation s'étale sur 2 ans. Après une période de 2 mois préparatoires pour découvrir le métier d'opérateur dans la chimie, les stagiaires sont pendant 16 mois en alternance avec un rythme de 1 semaine en formation/3 semaines

en entreprise. «La durée de la formation implique de la motivation et de l'assiduité, tant au niveau des stagiaires et des formateurs que des entreprises et, en particulier, des tuteurs auxquels est confié le suivi des personnes. La qualité du suivi et de la collaboration entre les tuteurs et le centre de formation joue un rôle majeur dans la capacité des stagiaires à aller jusqu'au bout de la formation. Forts de notre 1<sup>ère</sup> expérience, nous avons d'ailleurs décidé de mettre en place avec le cabinet Ariane Conseil un dispositif d'accompagnement des tuteurs et des

formateurs dès le lancement de la formation. Cette mesure est une nouveauté : l'objectif est d'apporter un véritable accompagnement au duo formateur et tuteur, dans le respect de leurs expertises, plutôt que de nous substituer à eux», souligne Stéphanie Mombrun.

\*\*La 1<sup>ère</sup> promotion de 2012, qui se termine fin avril, a déjà permis de former 9 personnes.



**Stéphanie Mombrun,**  
responsable de la Mission  
Handicap du groupe  
Solvay

ou du parrain. Le collaborateur en situation de handicap doit-il en avoir un ? Là encore, tout dépend de l'impact du handicap sur l'activité et le fonctionnement de l'équipe. Pas de tutorat systématique donc, encore moins sans l'accord préalable de la personne... Seule exception : si le tutorat fait partie des usages de l'entreprise, et ce, pour tout le monde».

### Sur le long terme

Si dans la majorité des cas l'intégration se passe bien, il peut arriver que des problèmes apparaissent. «Les problèmes, s'il y en a, peuvent porter sur l'adéquation entre le handicap et le poste. Celle-ci peut avoir été mal appréciée. C'est pourquoi, au-delà

de la prise en compte de l'état de santé en amont de la prise de poste, il est important d'assurer un suivi de proximité dans les 1<sup>ers</sup> mois suivants l'intégration. Il peut arriver qu'on puisse voir émerger des difficultés qu'on n'avait pas anticipées. Parfois aussi, peuvent surgir des difficultés d'intégration dans le collectif : phénomènes d'exclusion, d'incompréhension... Du côté des collaborateurs, certains managers évoquent une propension de la personne à s'abriter derrière le handicap ou au contraire à taire son handicap et à vouloir en faire plus que les autres», souligne Valérie Tran. Chaque cas est particulier. Tous les managers vous le diront.

Séverine Germain-Guérault