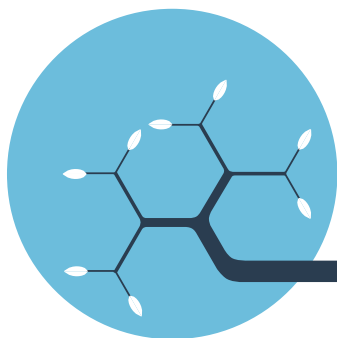


NOVEMBRE 2022



## Cercle Vulnérabilités et Société

**#EMPLOI&HANDICAP**

### ÉTUDE D'IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE

**Quelle influence des travailleurs  
en situation de handicap sur  
la performance des organisations ?**

**Note de restitution et d'analyse**



# INTRODUCTION

L'Agefiph, HandiEM, les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE et le Cercle Vulnérabilités et Société se sont associés pour conduire une **étude de mesure de l'impact de l'emploi des travailleurs en situation de handicap sur les performances des entreprises**.

Celle-ci correspond à la mise en œuvre d'une proposition<sup>1</sup> issue de la note de position « Emploi et handicap » du Cercle Vulnérabilités et Société, présentée en février 2019 à Madame Sophie Cluzel, alors secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargée des personnes handicapées.

## OBJECTIFS

Dans un contexte où les données socio-économiques sont finalement rares, la présente étude entend contribuer à la mise à jour d'éléments mesurables, tangibles et concrets, pour assurer une démonstration à grande échelle de l'influence des travailleurs en situation de handicap et favoriser l'engagement des employeurs.

Faisant suite à une enquête de France Stratégie<sup>2</sup> publiée en 2020 consacrée à l'impact de l'emploi des travailleurs handicapés sur la performance économique et financière des entreprises, son objectif est triple :

- ⊗ Compléter l'étude de France Stratégie en étendant les sources et le champ d'analyse,
- ⊗ Aider à anticiper les évolutions des environnements de travail, du recrutement et du management,
- ⊗ Alimenter les politiques publiques pour diversifier leurs leviers d'action.

Cette étude conduite en 2021 et 2022 s'appuie sur une étude quantitative complétée par une méta-analyse des publications internationales sur le sujet pour offrir une image plus globale de la question.

## PRÉCAUTIONS DE LECTURE ET PERSPECTIVES EN TERMES DE PÉRIMÈTRE D'INVESTIGATION

On peut noter que le handicap fait rarement l'objet d'une définition stabilisée. Il en résulte une difficile appréhension des situations associées à l'emploi de ce terme. La plupart du temps, les études se limitent aux handicaps révélés et déclarés<sup>3</sup>. Selon certaines publications, ce biais académique constituerait un effet miroir des pratiques en entreprise, avec un brouillage d'autant plus fort dans les cas de handicaps psychiques, fortement méconnus et sous-estimés<sup>4-5-6</sup>.

La présente étude a choisi de ne pas distinguer entre les différents types de handicap (moteur, psychique, mental, sensoriel, etc.), ni entre ses origines (acquis ou inné), ni entre différents niveaux d'incapacité. C'est la situation du handicap appréhendée dans sa globalité qui est ici étudiée.

La notion de handicap en entreprise provoque une forme de comparaison binaire avec les salariés non handicapés, supposés individuellement plus performants, générant une forme de réflexe de dévalorisation dans le cadre de l'appréciation de la performance collective en entreprises<sup>7</sup>. Certains auteurs<sup>8-9</sup> estiment ainsi nécessaire d'en finir avec cette notion, particulièrement au niveau individuel. Il en résulte toutefois une tension entre des arguments moraux pour l'emploi de travailleurs en situation de handicap, d'une part, et des arguments plus pragmatiques, reposant essentiellement sur la crainte que l'emploi des travailleurs en situation de handicap ne dégrade la performance économique, tendant à le freiner, d'autre part. A ce titre, il n'est pas aisé de déterminer l'impact économique de l'emploi des travailleurs en situation de handicap, l'analyse étant méthodologiquement très complexe et les résultats difficiles à interpréter, éventuellement contradictoires.

Enfin, ces dernières décennies, la définition de la performance a progressivement évolué vers des logiques multidimensionnelles (financières, mais aussi extra-financières) et reposant sur des critères plus qualitatifs : performance organisationnelle, managériale, sociale, etc. La performance n'est plus seulement appréhendée comme une fin en soi, mais également comme un moyen au service d'une autre cause qu'elle-même, le plus souvent d'ordre sociétal.

## SÉQUENÇAGE ET MÉTHODOLOGIE

L'étude a été conduite en 2 séquences et trois étapes :

① **JANVIER – OCTOBRE 2021** : recension de la littérature scientifique et « grise » (thématique, sectorielle, d'entreprise, journalistique...) au niveau international à travers une sélection de 143 publications. Cette analyse visait à identifier les déterminants et invariants, les facteurs de réussite, les zones d'ombre, les biais et les résultats exploitables.

② **OCTOBRE 2021 – JUIN 2022** : étude quantitative visant à comparer l'appréciation des performances des entreprises en fonction de leur niveau d'inclusion de personnel en situation de handicap, y compris pour celles n'employant pas de personnes en situation de handicap.

**L'enquête a été menée par recueil quantitatif via un questionnaire permettant d'identifier trois éléments principaux :**

- ⊗ La perception de l'emploi de travailleurs en situation de handicap dans l'entreprise,
- ⊗ Le niveau de vécu de la performance de l'entreprise et de ses composantes (niveau actuel et sur les 3 ans écoulés),
- ⊗ La perception de l'impact de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance de l'entreprise (niveau actuel) et de ses composantes (sur les 3 ans écoulés),

Et pour celles n'en employant pas, l'impact de l'absence de travailleurs en situation de handicap.

**Le questionnaire a été administré auprès de 2 types de populations, représentant 666 entreprises :**

- ⊗ Une population dite « de référence », recrutée au sein d'un panel représentatif du tissu économique français (critères INSEE : géographie, taille) dans 5 secteurs d'activité choisis dans la nomenclature DOETH : Arts, spectacles et activités récréatives / Commerce, réparation d'automobiles et de motocycles / Industrie manufacturière (dont industries du médicament) / Information et communication / Santé humaine et action sociale,
- ⊗ Un échantillon complémentaire de dirigeants et de managers d'entreprises sur 5 secteurs d'activité : Activités de services administratifs et de soutien / Autres activités de services / Transports et entreposage / Activités spécialisées, scientifiques et techniques / Activités financières et d'assurance / Construction / Hébergement et restauration / Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné.

## De façon à disposer d'une vision panoramique du sujet, deux types de fonction ont été interrogés :

- ⊗ La fonction de Dirigeant d'Entreprise (DE) – c'est-à-dire les DG, DAF, DRH ou tout membre de comité de direction – de façon à disposer d'une appréhension macro-économique au plan de l'entreprise. Les entretiens se sont déroulés téléphoniquement avec assistance par ordinateur.
- ⊗ La fonction de Manager/chef d'équipe (MA) ayant un rôle d'encadrement opérationnel pour éclairer le sujet avec l'angle micro-économique de l'équipe ou du service. Les questionnaires étaient auto-administrés par internet.

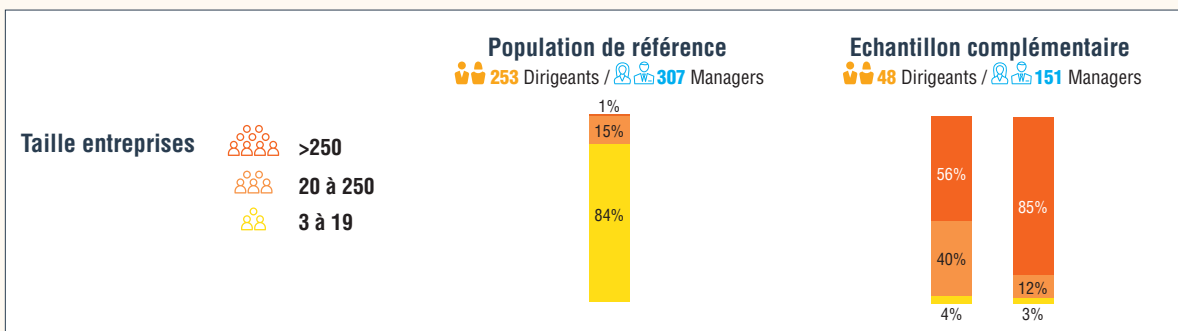


Figure 14 : Répartition de l'échantillon investigué.

- ③ **MAI – OCTOBRE 2022** : appariement des données sur la base des éléments mis à disposition par l'Agefiph issus de la DOETH (données 2019) - déclaration des entreprises, avec identification des répondants par appel du numéro de SIRET - de façon à consolider et à documenter certaines des tendances observées.

### Parmi les 16 variables identifiées<sup>a</sup>, 4 d'entre-elles sont apparues comme réellement exploitables et sont appelées « variables-clés » au sein du document :

- ⊗ Le taux d'emploi des « Unités bénéficiaires de travailleurs handicapés » (UBTH calculé),
- ⊗ La présence ou pas d'accord agréé (exonératoire de la contribution sur le champ du handicap),
- ⊗ Le taux d'atteinte de l'OETH (Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés),
- ⊗ Le taux d'emploi ETP (Equivalent Temps Plein).

Les dynamiques observées permettent d'esquisser des tendances qui apportent un éclairage « en vie réelle » aux réponses apportées par les décideurs et les managers : elles sont ici représentées sous une forme radarisée et comparative des entreprises selon que celles-ci figurent au-dessous ou au-dessus de la moyenne de chacune des variables.

### COMITÉ SCIENTIFIQUE :

- Isabelle BARTH, Professeure des universités et chercheuse en sciences du management, Université de Strasbourg.
- Catherine BRUNEAU, Professeure des universités, Université Paris I Panthéon Sorbonne.
- Dominique LHUILIER, Professeure émérite en psychologie du travail, Centre de recherche sur le travail et le développement au Cnam.

a. Effectifs Assujettis ; Ub Th (Calculé) ; Effectifs de Th ; Effectifs Etp ; Accord ; Type d'Accord ; Taux Atteinte Oeth ; Taux Emploi Etp ; Contribution Due ; Contribution Théorique ; Contribution Perçue ; Stagiaire Ub Valide ; Dépense Déductible ; Nombre ECAP ; Nombre de Minoration Totale ; Effectifs de Th de plus de 50 ans.



# PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

## Enseignement ①

**Les entreprises font beaucoup plus qu'on n'imagine pour les travailleurs en situation de handicap, certaines de ces actions demeurant invisibles**

① **Au sein des entreprises, l'enquête fait ressortir une présence de salariés en situation de handicap plus importante qu'imaginée**

Il apparaît dans l'enquête que près d'un dirigeant et un manager sur cinq travaillent déjà avec une personne en situation de handicap. La tendance est encore plus prononcée dans l'échantillon complémentaire (en raison d'une taille souvent plus grande et d'une plus grande antériorité sur ce sujet que le reste des entreprises).





		Population de référence 253 Dirigeants / 307 Managers	Echantillon complémentaire 48 Dirigeants / 151 Managers
<b>Déclarent travailler avec des TH</b>	 Dirigeants d'entreprise	<b>20%</b>	<b>96%</b>
	 Managers	<b>22%</b>	<b>29%</b>
<b>Proportion TH dans les effectifs</b>	 Dirigeants d'entreprise	<b>11,4%</b>	<b>7,8%</b>
	 Managers	<b>14,4%</b>	<b>14,5%</b>

Figure 1 : Situation des Travailleurs en situation de handicap dans les entreprises interrogées.

Cette appréciation repose sur une perception de terrain qui déborde nettement le seul cadre du statut de reconnaissance administrative du handicap<sup>b</sup>. En effet, le taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap estimé par les managers comme par les dirigeants est systématiquement surévalué par rapport à la moyenne nationale (3,5%) comme à la moyenne des déclarations de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH) du panel (3,75%) – et cela quelle que soit la population d'entreprises considérée.

Dans cette optique, on peut imaginer, qu'en dehors du statut déclaré, les collectifs de travail sont, plus qu'on ne le sait officiellement, en interaction réelle avec des formes diverses de handicap non déclaré. Elles disposent donc déjà d'une expérience de gestion et d'accompagnement, ce qui constitue un levier culturel favorable, mais sans doute peu utilisé<sup>c</sup>.

b. Article L5212-13 du Code du travail.

c. Voir sur cette question du déclaratif notamment, les travaux de Richard S. & Barth I. (2017). Entre attentes et réalités : une analyse des conséquences de la révélation légale du handicap en entreprise. Management & Avenir, 6(6), p.15-37.

## ② Le niveau d'engagement pour le handicap dans l'entreprise est apprécié fortement dans l'échantillon complémentaire et reste significatif pour la population de référence

Lorsqu'ils sont amenés à qualifier le niveau d'engagement actuel de leur entreprise en faveur de l'emploi des travailleurs en situation de handicap - en termes de communication, de recrutement, d'aménagement de poste, d'accompagnement individuel... - les managers comme les dirigeants témoignent d'une dynamique déjà à l'œuvre au sein des organisations. Elle est encore plus appuyée au sein de l'échantillon complémentaire (Dirigeants : 7,6 sur 10 ; Managers : 6,9 sur 10).

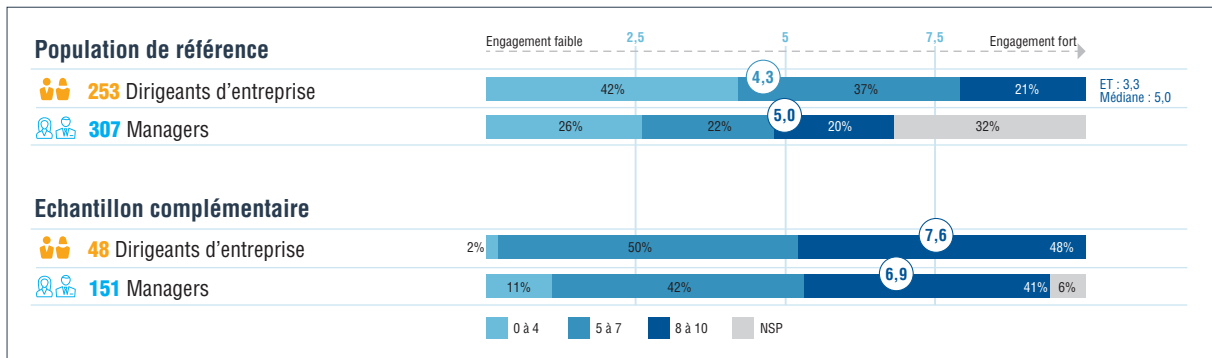


Figure 2 : Perception du niveau d'engagement en faveur de l'emploi des travailleurs en situation de handicap dans les entreprises.

L'analyse plus fine des variables donne quelques indices quant aux éléments constitutifs de cet engagement et des composants de sa représentation :

- dans les entreprises qui se situent dans la moyenne inférieure des 4 variables-clés, les dirigeants apprécient le niveau d'engagement essentiellement à travers leur taux d'atteinte OETH et leur taux d'ETP (avec un écart important d'appréciation avec les managers) ;
- dans les entreprises qui se situent dans la moyenne supérieure des 4 variables-clés, c'est la présence d'un accord qui apparaît l'élément le plus significatif.



Figure 3 : Perception du niveau d'engagement par les dirigeants et managers selon que l'entreprise se situe en-dessous ou au-dessus de la moyenne sur les 4 variables-clés Agefiph (données 2019). Ex : dans le cas de l'existence d'un accord, les managers des entreprises dont les variables sont supérieures à la moyenne évaluent l'engagement de l'entreprise à 7 sur 10.

## ③ Ces constats de terrain sont confortés par la revue de littérature, y compris sur le plan international

La littérature relève que les investisseurs incitent de plus en plus à la mise en place d'une politique active d'intégration des travailleurs en situation de handicap dans les entreprises : la présence de travailleurs en situation de handicap devient ainsi progressivement un critère de sélection, aux côtés des autres critères de performance<sup>10</sup>.

Dans les enquêtes de perception, les surcoûts en termes d'adaptation de l'environnement et du poste de travail sont évoqués de manière récurrente, plus fortement chez les employeurs utilisant des incitations financières publiques que chez ceux qui n'y recourent pas. Les recherches sur les incitations financières semblent d'ailleurs indiquer que les subventions ont peu d'impact sur la décision de l'employeur<sup>11</sup>.

Selon certaines études, l'emploi de travailleurs en situation de handicap générerait des avantages supérieurs aux coûts induits par l'adaptation de l'environnement de travail, des changements dans la formation et dans la supervision du personnel<sup>12</sup>. A titre d'exemple, les surcoûts des aménagements d'accessibilité d'un nouveau bâtiment ont été évalués en moyenne à seulement 2 % des coûts de construction<sup>13</sup>. D'une manière générale, les coûts et les risques apparaissent comme étant plutôt surestimés a priori<sup>14</sup>.

Enfin, sur l'ensemble des études et publications considérées, on observe que les actions pour le handicap au sein des organisations ont un effet dynamique, en forme de cercle vertueux, entraînant une perception positive de la performance<sup>15</sup>.

## Enseignement ②

### Le handicap n'est pas un levier de diversité comme un autre

#### ① Dans la littérature internationale, il apparaît compliqué de séparer le handicap des autres composantes de la diversité, ce qui peut conduire à de réelles difficultés de qualification comme de quantification

Dans la plupart des études à l'international, le handicap apparaît noyé dans la diversité, ce qui ne facilite pas toujours une mise en avant particulière de ce sujet. La dilution et la difficulté d'apprécier les impacts sont plus grandes<sup>16</sup>.

Sur le plan sociétal, le handicap est source d'exclusion et de discrimination à l'emploi plus importante que les autres facteurs de diversité<sup>17</sup>.

L'absence d'indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI, G4, 2013) sur le handicap, la norme suivie par presque toutes les entreprises multinationales, explique que le handicap soit mal pris en compte dans les rapports RSE et que son impact soit dès lors difficilement évaluable. Ainsi le handicap devrait être inclus dans la prochaine version des indicateurs de la GRI<sup>18</sup>.

Diverses études établissent une corrélation forte entre la RSE et la performance financière de l'entreprise<sup>19</sup>. Cela pourrait constituer un facteur incitatif pour les entreprises à avoir une politique RSE élargie et affirmée, incluant de manière explicite la question du handicap, avec la performance financière comme bénéfice secondaire.

#### ② Pour les entreprises françaises interrogées, le handicap constitue une des composantes majeures de la diversité : il est perçu comme un domaine sur lequel l'entreprise s'engage le plus aujourd'hui

Le handicap est un sujet à forte visibilité et à forte identité, surtout pour les dirigeants qui sur-apprécient l'engagement par rapport aux managers. Ils le placent ainsi en première position des engagements. A noter que 29% des managers ne savent pas situer le handicap sur l'échelle des priorités de l'entreprise et 32% ne savent pas évaluer le niveau d'engagement, signe de la moindre visibilité de ce sujet auprès de cette population.

Par ailleurs, l'importance du sujet du handicap ressort plus fortement dans l'échantillon complémentaire et dans les entreprises disposant de référents handicap.

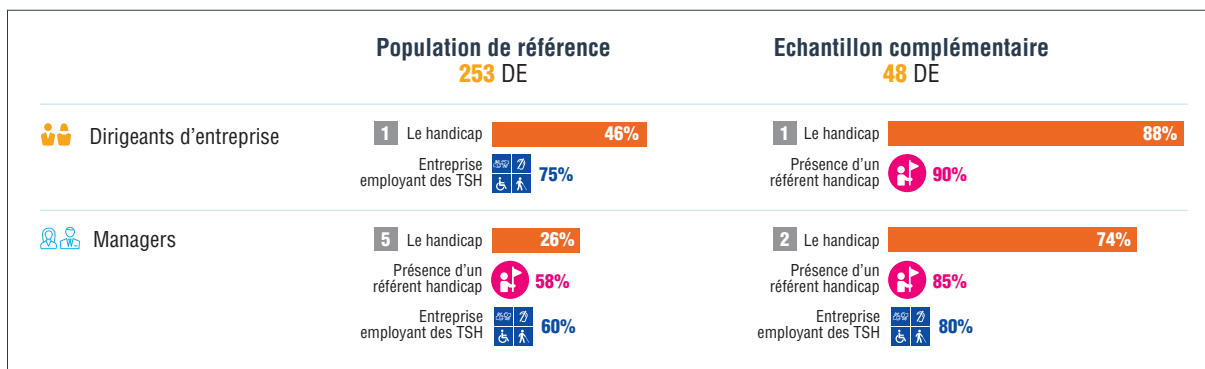


Figure 4 : Position du Handicap au sein des composantes de la diversité en termes d'engagement (de communication, de recrutement, d'aménagement de poste, d'accompagnement individuel...). Ex : 88% des dirigeants d'entreprises de l'échantillon complémentaire placent le handicap parmi les 3 principaux postes d'engagement. Au final, pour eux, le handicap ressort comme le premier poste d'engagement.

De façon plus large, on observe que plus l'entreprise est de taille importante, plus le niveau d'engagement est apprécié : ainsi 80% des dirigeants et 52% des managers des entreprises de plus de 250 employés (contre 45% et 24% dans les entreprises de moins de 20 salariés) placent le handicap en tête des engagements en faveur de la diversité.

### 3 L'appréciation de l'engagement pour le handicap par les dirigeants et les managers semble reposer sur deux variables complémentaires : la présence d'un accord et le taux d'emploi ETP

Au regard de l'analyse des variables-clés, le fait de disposer ou pas d'un accord et le taux d'emploi ETP permettent de positionner le handicap comme sujet de diversité spécifique.

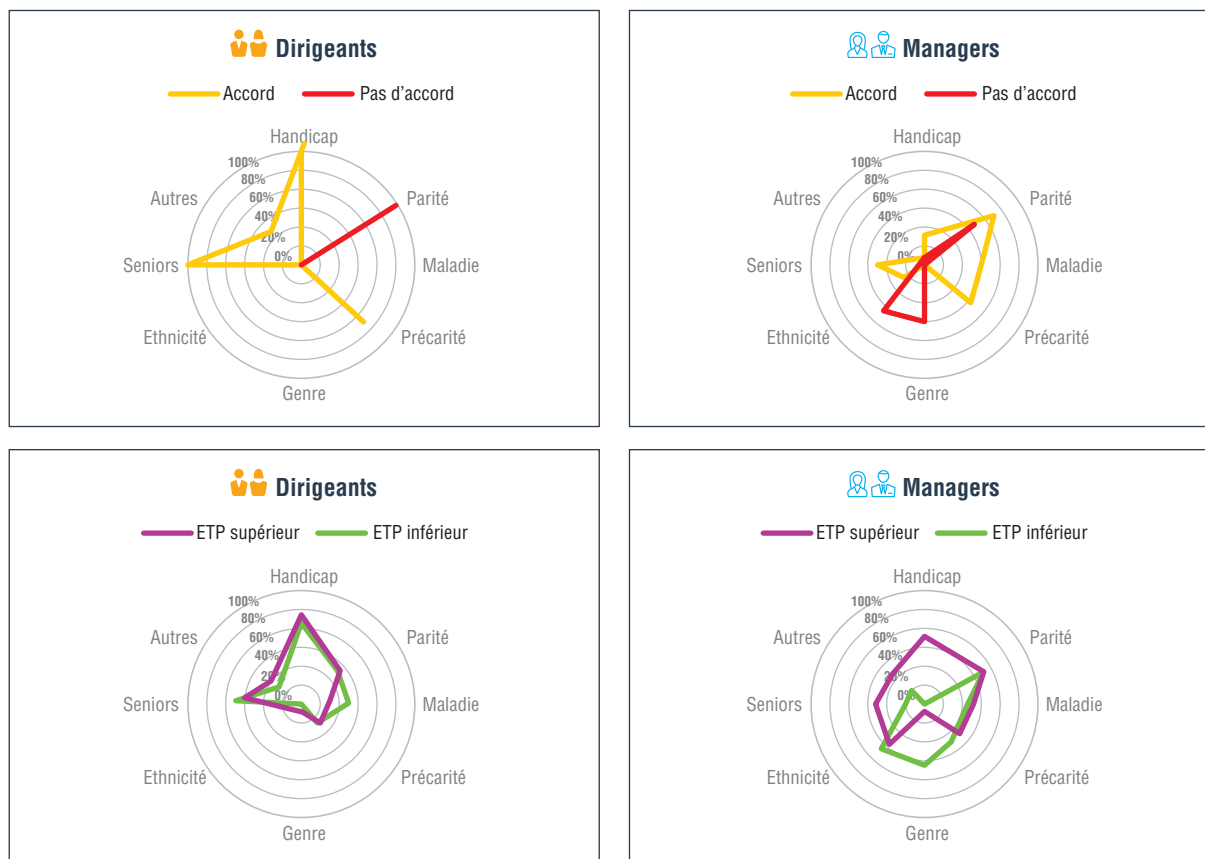


Figure 5 : Taux d'engagement perçu par les dirigeants et les managers sur les composantes de la Diversité en fonction des variables Agefiph. Présence d'un accord et Taux d'ETP (selon qu'il est inférieur ou supérieur à la moyenne du panel). Ex : dans les entreprises ayant un taux d'emploi ETP supérieur à la moyenne, 49% des managers ont placé le handicap parmi les 3 premiers postes d'engagement en matière de diversité. Dans les entreprises ayant un taux d'emploi inférieur à la moyenne, ils ne sont que 5%. Base : population de référence (253 managers, 307 dirigeants, données 2019).



### Au plan de la variable Accord (handicap) :

- Pour les entreprises ayant conclu un accord, le handicap apparaît aux yeux des dirigeants comme le sujet ayant drainé le plus d'engagements, au même titre que l'emploi des seniors. Cela ne semble pas influencer sur la perception des managers qui placent la parité, la maladie ou la précarité loin devant.
- Pour les entreprises n'ayant pas conclu d'accord, c'est la parité qui apparaît comme le plus gros engagement (avec l'ethnicité ou le genre pour les managers).

### Au plan de la variable Taux d'ETP :

- Dans les entreprises ayant un taux d'ETP supérieur à la moyenne, le handicap apparaît comme le premier sujet d'engagement (forte visibilité sur le terrain), dirigeants et managers confondus.
- Dans les entreprises avec un taux d'ETP inférieur, l'engagement pour le handicap est quasiment invisible pour les managers, mais pas pour les dirigeants.

### On peut en déduire deux niveaux d'appréciation :

- Un niveau politique : c'est l'existence d'un accord qui manifesterait le plus l'engagement pour le handicap aux yeux des dirigeants ;
- Un niveau terrain : c'est la présence réelle de travailleurs en situation de handicap (en ETP) qui incarnerait le plus l'engagement aux yeux des managers.

En tout état de cause, ces variables sont à regarder comme autant de témoins d'une dynamique interne à l'entreprise, du dialogue social qu'elle mobilise, et de la démarche stratégique qu'elle permet de porter.

## ④ Les personnes faisant fonction de référent handicap<sup>d</sup> apprécient plus positivement l'impact des travailleurs en situation de handicap sur les divers aspects de la performance de l'entreprise

On observe tout au long de la phase quantitative une sur-cotation quasi systématique de la part des répondants exerçant la fonction de référents handicap, avec la plupart du temps des écarts significatifs avec le reste de la population.

Dans la population de référence, 33% des dirigeants et 18% des managers se définissent comme référents handicap alors que 2% des dirigeants et 4% des managers se présentent comme étant eux-mêmes en situation de handicap. Dans l'échantillon complémentaire, 60% des dirigeants et 26% des managers se déclarent référent handicap alors que 8% des dirigeants et 7% des managers se présentent comme en situation de handicap.

La performance globale de l'entreprise est mieux appréciée par les référents que par les non-référents tant chez les dirigeants (7,9 contre 7,7 sur 10) que chez les managers (7,3 contre 7,1).

Cela se retrouve dans les sous-critères de performance :

	301 Dirigeants		458 Managers	
	Absence	Présence	Absence	Présence
Présence d'un référent handicap 0 : très négatif - 5 : sans impact - 10 : très positif				
Cohésion interne	6,6	7,2	7,0	7,6
Taux d'absentéisme	6,5	6,7	5,6	5,3
Gestion des aléas/imprévus	6,5	6,6	6,2	6,8
Qualité de ce qui est produit	6,3	6,9	6,7	7,1
Volume d'activité	6,1	6,6	6,2	6,8
Niveau de productivité	6,2	7,0	6,6	7,3
Capacité d'innovation	6,2	6,6	6,5	6,6

Echelle : 0 à 10

Figure 6 : Différences d'appréciation de l'impact des travailleurs en situation de handicap par les personnes faisant fonction ou pas de référent handicap.

En vert, les écarts supérieurs de + 0,5 pts. En rouge, les écarts inférieurs de - 0,5 pts.

Exemple : + 0,8 pts sur 10 pour l'appréciation de l'impact des travailleurs en situation de handicap sur la productivité. Avec une exception : appréciation moindre pour les managers référents handicap (par rapport aux non-référents) sur le sujet de l'absentéisme (- 0,3 pts).

d. La fonction de référent handicap est analysée sur la base déclarative des personnes interrogées, sans pour autant que celle-ci n'entre dans le cadre strict de la loi de 2018.

On peut en conclure que la qualité de référent handicap conduit probablement à surestimer l'impact de la présence des travailleurs en situation de handicap. Cela constitue parallèlement un levier pertinent pour promouvoir l'engagement de l'entreprise pour le handicap.

## Enseignement ③

### Les travailleurs en situation de handicap influencent positivement l'activité de l'entreprise dans la durée

#### ① La littérature fait émerger plusieurs gains significatifs relatifs à l'activité des entreprises induits par l'emploi de travailleurs en situation de handicap

Diverses études<sup>20-21</sup> concluent à un impact positif majeur sur les principaux ratios des entreprises considérées (revenu global, revenu net, rentabilité, capacité à verser des dividendes) et des bénéfices très significatifs en termes de capacité d'innovation, de productivité, d'amélioration des parts de marché ou de la réputation. Les entreprises où les dirigeants et managers s'engagent pour les personnes handicapées augmentent leurs ventes (2,9 fois) et leurs bénéfices (4,1 fois) plus rapidement que leurs homologues<sup>22</sup>.

Pour plusieurs auteurs<sup>23-24</sup>, un engagement pour l'emploi de travailleurs en situation de handicap permet d'attirer de nouveaux consommateurs sensibles aux problématiques qui y sont liées. La performance en matière d'accueil de travailleurs en situation de handicap peut d'ailleurs être un critère de sélection pour certains donneurs d'ordre et pour certains marchés publics<sup>25-26</sup>. De plus, la mise en place d'une politique d'emploi des personnes handicapées semble avoir un impact positif sur l'image et la réputation des entreprises<sup>27</sup>. Cet impact sur la réputation devient alors un avantage concurrentiel : pour certains cela se traduit par des points de relations publiques supplémentaires avec les clients<sup>28-29</sup>. De plus, au-delà d'un effet positif sur l'image, les coûts de mise en accessibilité, par exemple, sont compensés par les avantages économiques d'un marché élargi des consommateurs handicapés<sup>30</sup>.

#### ② L'impact des travailleurs en situation de handicap sur la performance globale et ses composantes en termes d'activité est jugé positivement

L'appréciation de l'impact des travailleurs en situation de handicap sur la performance globale de l'entreprise est globalement meilleure dans l'échantillon complémentaire que dans la population de référence.

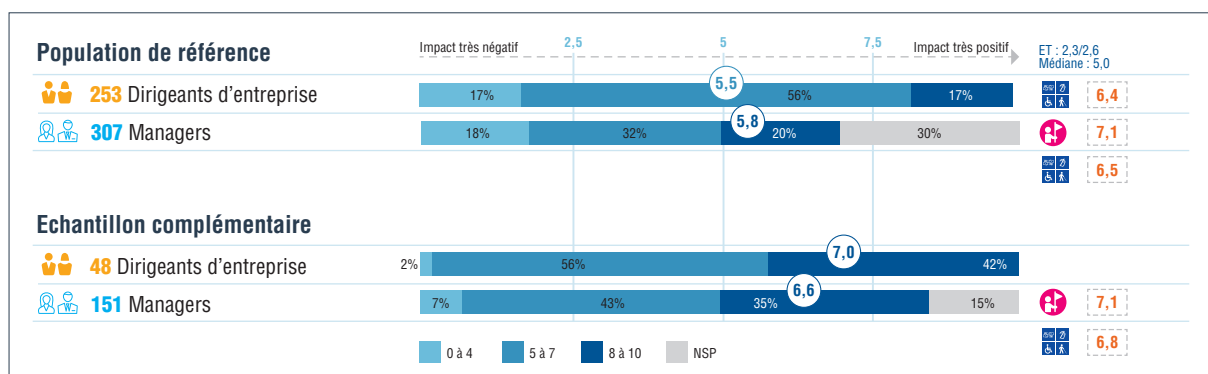


Figure 7 : Estimation de l'impact des travailleurs en situation de handicap sur la performance globale de l'entreprise. Un impact supérieur à 5 est considéré comme positif.

Quand on regarde le détail de l'activité, les managers (qui sont généralement en prise directe avec les travailleurs en situation de handicap) ont une appréciation plutôt meilleure que les dirigeants de l'impact des travailleurs en situation de handicap.



	 <b>301 Dirigeants</b>	 <b>458 Managers</b>
Qualité de ce qui est produit	<b>6,3</b>	<b>6,7</b>
Volume d'activité	<b>6,1</b>	<b>6,2</b>
Niveau de productivité	<b>6,2</b>	<b>6,6</b>
Capacité d'innovation	<b>6,2</b>	<b>6,5</b>

Figure 8 : Estimation de l'impact des travailleurs en situation de handicap sur les 3 dernières années sur les composantes de la performance en termes d'activité. Un impact supérieur à 5 est considéré comme positif.

**③ La performance globale actuelle de l'entreprise est appréciée plus positivement par celles n'employant pas de travailleurs en situation de handicap. En revanche la tendance s'inverse avec le temps : lorsque cette performance est analysée à l'aune de 3 ans écoulés, l'appréciation positive des entreprises employant des travailleurs en situation de handicap s'affermi, notamment chez celles disposant d'un accord handicap**

Spontanément, la performance globale de l'entreprise est mieux appréciée par les dirigeants des entreprises qui n'emploient pas de travailleurs en situation de handicap (en moyenne 7,9 sur 10 avec contre 7,6 sans). Pour les managers, en première analyse, la présence d'emploi de travailleurs en situation de handicap dégraderait la performance globale de l'entreprise (7,4 contre 6,7), avec un écart plus grand (+0,7 pts).







	 <b>Dirigeants</b>		 <b>Managers</b>	
	TSH actuellement employés		TSH actuellement employés	
	 <b>Oui</b> (n=51)	 <b>Non/NSP</b> (n=202)	 <b>Oui</b> (n=68)	 <b>Non/NSP</b> (n=239)
Moyenne	<b>7,6</b>	<b>7,9</b>	<b>6,7</b>	<b>7,4*</b>
Ecart-type	1,2	1,4	2,2	1,8
Médiane	8,0	8,0	7,0	8,0

Figure 9 : Appréciation spontanée de la performance globale dans les entreprises qui emploient ou n'emploient pas des travailleurs en situation de handicap.

Cependant dans les entreprises où il existe un accord en faveur des travailleurs en situation de handicap, on constate une perception du niveau de performance globale dans l'entreprise qui semble s'améliorer significativement, la qualité du dialogue social, des pratiques et une communication stratégique positive pouvant sans doute produire un réel saut qualitatif de cette perception tant pour les dirigeants que pour les managers.

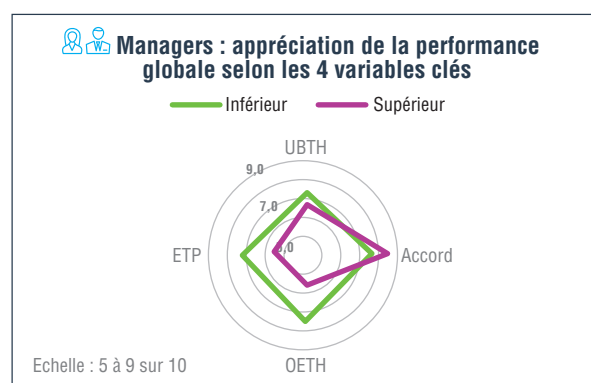
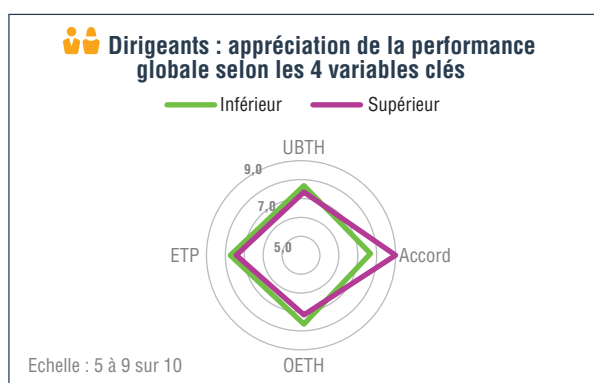


Figure 10 : Appréciation de la performance globale pour les dirigeants et les managers, selon que l'entreprise se situe au-dessous ou en dessous de la moyenne sur les 4 variables-clés (données 2019). Ex : En présence d'un accord, les dirigeants apprécient mieux la performance globale de leur entreprise (9,0 contre 7,7 en l'absence d'accord).

Le taux d'ETP est un indicateur signifiant.

Dans les entreprises où il est plus élevé, la présence de travailleurs en situation de handicap est appréciée positivement (performance globale : 5,7), mais son impact est plus difficile à identifier immédiatement (effets de dilution).

Ses effets sont davantage identifiés selon les dirigeants sur le volume d'activité, la productivité et l'innovation, et selon les managers, sur la qualité de ce qui est produit.



Figure 11 : Appréciation de l'activité (performance globale, niveau de productivité, volume d'activité, capacité d'innovation, et qualité de ce qui est produit) par les dirigeants et managers, à l'instant t et sur 3 ans, dans les entreprises dont le taux d'ETP est supérieur à la moyenne. Ex : dans les entreprises avec un taux d'ETP supérieur à la moyenne, les dirigeants évaluent leur niveau de productivité à l'instant t à 6,4 et à 7,6 sur 3 ans.

On note surtout que le temps (analyse rétrospective sur 3 ans) permet d'améliorer considérablement l'appréciation de l'impact sur la performance globale (7,9) et sur l'ensemble des critères secondaires (qualité, productivité, volume d'activité et innovation). Cette appréciation évolue ainsi nettement plus chez les dirigeants que chez les managers.

On peut en conclure qu'en dépit d'une appréciation initiale moins bonne, la présence de collaborateurs en situation de handicap s'avère finalement bénéfique, avec une perception positive de son impact sur la performance et l'activité dans la durée. À l'épreuve de la réalité, le handicap serait ainsi moins conçu comme une difficulté ou un obstacle.

Dans cette perspective, et sur les 3 ans écoulés, les dirigeants et managers estiment qu'il a été plus bénéfique d'employer des travailleurs en situation de handicap plutôt que de ne pas en employer, et cela pour l'ensemble des composantes de la performance d'activité (écart max : +0,7 pts).

	301 Dirigeants		458 Managers	
	Absence	Présence de TSH	Absence	Présence de TSH
Qualité de ce qui est produit	5,7	6,3	6,1	6,7
Volume d'activité	5,6	6,1	5,9	6,2
Niveau de productivité	5,5	6,2	6,0	6,6
Capacité d'innovation	5,7	6,2	5,8	6,5

Figures 12 : Comparaison de l'influence de la présence ou de l'absence de travailleurs en situation de handicap sur les composantes de l'activité sur 3 ans.

Sur 3 ans, l'analyse d'une autre variable-clé, le taux d'emploi (atteinte de l'OETH), au regard de la performance, semble montrer que :

- les dirigeants des entreprises qui ont un plus fort taux d'emploi pensent que la présence de travailleurs en situation de handicap améliore l'ensemble de l'activité, tous aspects confondus, en la portant à un niveau élevé (proche de 8),
- les dirigeants des entreprises qui ont un plus faible taux d'emploi pensent qu'une moindre présence de travailleurs en situation de handicap renforce leur performance globale et le volume d'activité.

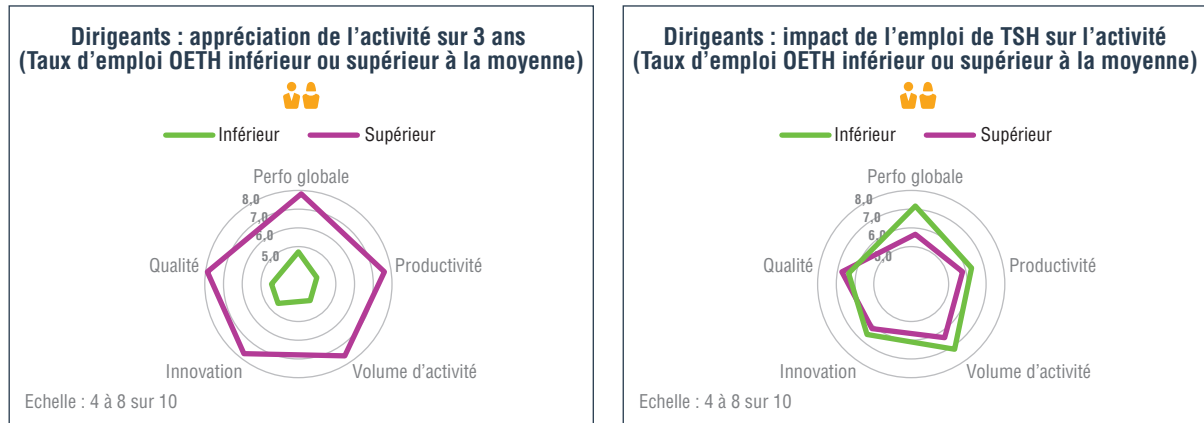


Figure 13 : Appréciation par les dirigeants sur 3 ans du niveau d'activité et de l'impact de l'emploi des travailleurs en situation de handicap sur l'activité (entreprises dont le taux d'emploi est inférieur ou supérieur à la moyenne).  
 Ex : les dirigeants évaluent leur performance globale sur les 3 dernières années à 8,0 dans les entreprises ayant un taux d'emploi (OETH) supérieur à la moyenne (contre 4,9 en cas de taux inférieur à la moyenne).  
 Dans les entreprises ayant un taux d'emploi inférieur à la moyenne, ils évaluent l'impact des travailleurs en situation de handicap sur la performance globale à 7,1 (effet paradoxal et jugé plus positif d'un faible taux de travailleurs en situation de handicap).

- les managers des entreprises qui ont un plus fort taux d'emploi pensent que la présence de travailleurs en situation de handicap renforce leur innovation alors que ceux qui ont un taux d'emploi plus faible pensent que cela préserve la productivité.

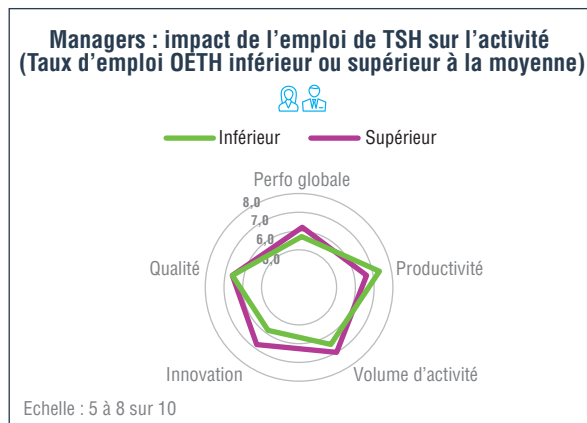


Figure 14 : Appréciation par les dirigeants sur 3 ans du niveau d'activité et de l'impact de l'emploi des travailleurs en situation de handicap sur l'activité (entreprises dont le taux d'emploi est inférieur ou supérieur à la moyenne).  
 Ex : Les managers évaluent l'impact des travailleurs en situation de handicap sur l'innovation à 6,8 dans les entreprises avec un taux d'emploi (OETH) supérieur à la moyenne (contre 5,8 dans les entreprises avec un taux d'emploi inférieur à la moyenne).

En résumé, on peut retenir que :

- L'emploi des travailleurs en situation de handicap n'est pas spontanément apprécié positivement,
- Cependant, sur la durée (3 ans), pour ceux qui en emploient, l'appréciation devient nettement positive allant jusque dans les critères secondaires de la performance liée à l'activité,
- En revanche, les croyances d'un impact négatif de ceux qui n'en emploient pas semblent être solidement installées.

## Enseignement 4

### Les travailleurs en situation de handicap améliorent la performance organisationnelle des entreprises

#### ① Concernant la performance organisationnelle, l'analyse de la littérature renvoie des éléments très positifs

De nombreuses études de cas identifiées dans la revue de littérature montrent un impact significatif de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance des organisations.

On peut observer, par exemple, dans les organisations qui s'engagent et soutiennent la diversité, que les collaborateurs font état d'une meilleure performance commerciale en termes de capacité d'innovation, de réactivité au regard de l'évolution des besoins des clients et de collaboration d'équipe<sup>31</sup>.

De même, on constate qu'au sein des 10% d'entreprises les plus inclusives, le niveau d'engagement des employés est 1,5 fois plus élevé, les aspirations professionnelles des employés sont 2,3 fois plus fortes et le niveau de confiance est 1,5 fois plus élevé<sup>32</sup>.



#### D'autres études soulignent d'autres bénéfices en matière organisationnelle.

9 grands types de gains organisationnels apparaissent :

- Meilleur taux de fidélisation des collaborateurs,
- Plus grande ponctualité et moindre absentéisme,
- Plus grande sensibilité à la culture de sécurité et moindre taux d'accidents au travail,
- Dialogue interne favorisé,
- Cohésion du collectif de travail renforcée et solidarités renouvelées,
- Fierté, engagement et motivation prégnantes des collaborateurs,
- Climat émotionnel propice à la bienveillance,
- Conscientisation aiguë de la vulnérabilité de tout un chacun,
- Capacité accrue à résoudre des problèmes.

#### ② Les taux d'appréciation de la performance organisationnelle et de ses composantes est significativement meilleur chez les dirigeants que chez les managers

La présence de travailleurs en situation de handicap n'entrave pas la performance globale et organisationnelle. L'appréciation de la performance reste élevée et, dans tous les cas, meilleure chez les dirigeants que chez les managers. L'impact de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la performance est également jugé positivement.

Appréciation de la performance organisationnelle		
0 : très négatif 5 : sans impact 10 : très positif	 301 Dirigeants	 458 Managers
Niveau de performance globale	7,8	7,3
Cohésion interne	8,4	7,5
Taux d'absentéisme	8,2	6,3
Gestion des aléas/imprévus	7,8	7,0



Impact de l'emploi de TSH		
0 : très négatif 5 : sans impact 10 : très positif	 301 Dirigeants	 458 Managers
Cohésion interne	6,6	7,0
Taux d'absentéisme	6,5	5,6
Gestion des aléas/imprévus	6,5	6,2

Figure 15 : Appréciation actuelle de la performance organisationnelle et estimation de l'impact des travailleurs en situation de handicap dans les 3 dernières années sur les composantes de la performance organisationnelle.

Là encore, dans la durée, la présence de travailleurs en situation de handicap est appréciée plus positivement que leur absence.

Présence de TSH 0 : très négatif - 5 : sans impact - 10 : très positif	301 Dirigeants		458 Managers	
	Absence	Présence	Absence	Présence
Cohésion interne	6,0	6,6	6,3	7,0
Taux d'absentéisme	5,6	6,4	6,1	5,6
Gestion des aléas/imprévus	5,5	6,4	6,2	6,2

Figure 16 : Appréciation de l'impact sur la performance organisationnelle selon la présence ou l'absence de travailleurs en situation de handicap.

L'absentéisme est un sujet qui trouble davantage les managers : sur ce point, la présence de travailleurs en situation de handicap semble poser plus de difficultés que leur absence. Cependant, dans les entreprises disposant d'un accord, ce critère est mieux apprécié.



Figure 17 : Appréciation de la performance organisationnelle sur 3 ans en présence d'un accord de l'échantillon complémentaire ou d'entreprise sur trois aspects de la performance organisationnelle.

Ex : en présence d'un accord, les managers évaluent très positivement l'impact de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur la cohésion interne à 8,3/10.

### ③ Les entreprises qui ont une politique plus explicite apprécient mieux leur performance et l'impact de l'emploi des travailleurs en situation de handicap

Le taux d'atteinte OETH semble là encore être un critère significatif :



Figure 18 : Appréciation de la performance organisationnelle selon le taux d'emploi (inférieur ou supérieur à la moyenne) sur 3 ans par les managers. Ex : les managers évaluent leur niveau de cohésion interne à 3,3 ou à 6,6 selon que l'entreprise à un taux d'emploi (OETH) inférieur ou supérieur à la moyenne.

Les entreprises ayant un taux d'emploi (OETH) plus élevé apprécient globalement mieux leur performance organisationnelle et l'impact des travailleurs en situation de handicap que les autres, notamment en termes de cohésion interne. Mais dans les entreprises qui ont un taux d'emploi plus faible, les managers ont tendance à considérer que l'absence de Travailleurs en situation de handicap a un impact fort sur l'absentéisme. Ce qui conforte l'analyse en termes de croyances auto-réalisatrices des plus sceptiques.



Figure 19 : Appréciation de l'impact des travailleurs en situation de handicap sur la performance organisationnelle par les dirigeants et les managers selon le taux d'emploi (inférieur ou supérieur à la moyenne).  
 Ex : les dirigeants évaluent l'impact sur la cohésion interne à 4,5 ou à 7,2 selon que l'entreprise à un taux d'emploi (OETH) inférieur ou supérieur à la moyenne.

Là encore, on remarque, comme pour la performance en termes d'activité, que :

- l'emploi de travailleurs en situation de handicap n'est pas jugé comme un obstacle à l'obtention d'un bon niveau de performance, et même qu'avec le temps, elle y concourt à travers un impact positif,
- leur présence est jugée plus positivement que leur absence,
- les croyances que l'emploi de travailleurs en situation de handicap pèserait négativement sur la performance est le fruit de ceux qui n'emploient pas ou peu de travailleurs en situation de handicap.





## CONCLUSION

### L'emploi de travailleurs en situation de handicap comporte de véritables avantages en termes de performance

L'étude de la littérature internationale et l'enquête conduites par le Cercle Vulnérabilités et Société, avec le soutien de l'Agefiph, HandiEM et les Activités sociales d'AG2R LA MONDIALE, apportent des éléments d'appréciation nouveaux sur l'impact de l'emploi de travailleurs en situation de handicap sur les activités et les performances des entreprises.

D'abord, l'emploi effectif des travailleurs en situation de handicap semble aller significativement au-delà du cadre réglementaire de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Il fait l'objet d'un engagement important (en termes de communication, de recrutement, d'aménagement de poste, d'accompagnement individuel...) apprécié plus fortement par les dirigeants que par les managers.

L'appréciation de cet engagement par les dirigeants semble plus établie dans les entreprises où il y a une politique handicap structurée, notamment autour d'un accord.

Dans les entreprises qui emploient des travailleurs en situation de handicap, la performance globale est appréciée à un haut niveau.

L'analyse conjointe de l'enquête et de la littérature établit que l'emploi des travailleurs en situation de handicap génère des gains divers :

- En matière économique, ainsi que le renvoie la littérature, il contribue au maintien de l'emploi, à la réduction de coûts de maintenance, à l'amélioration de la santé et sécurité au travail, etc. Cela génère également des avantages en matière d'amélioration des ventes, de bénéfices, etc.
- En matière d'activité, l'impact des travailleurs en situation de handicap est apprécié positivement, notamment par les managers. La présence de travailleurs en situation de handicap semble produire de meilleurs effets que leur absence sur tous les critères : qualité de ce qui est produit, volume d'activité, niveau de productivité et capacité d'innovation.
- En matière de performance organisationnelle, ce sont plutôt les dirigeants qui apprécient l'impact des travailleurs en situation de handicap sur la cohésion interne ou sur la capacité à gérer des aléas. L'impact sur l'absentéisme est sujet à davantage d'hésitations de la part des managers. Toutefois, sur ce point, la présence d'un accord handicap semble conduire à une représentation plus positive.

Si l'emploi de travailleurs en situation de handicap est généralement jugé en première lecture contraignant et coûteux par les employeurs (coûts que la littérature estime plutôt surestimés a priori), l'étude montre que cette croyance est fortement infléchie par les retours d'expérience des dirigeants et managers sur une durée de 3 ans avec des taux d'impact nettement positifs.

Le sujet du handicap apparaît en tête des sujets de diversité faisant l'objet d'engagements significatifs. Dans cette perspective, la qualité de référent constitue un facteur d'influence tant en termes de perception de l'engagement que des conséquences positives de l'emploi des travailleurs en situation de handicap. On notera que la politique française explicite en faveur du handicap, à la différence d'autres pays, permet non seulement d'identifier la thématique du handicap en tant que telle mais d'en isoler les effets et les leviers au milieu des politiques généralistes et englobantes en faveur de la diversité.

Enfin, il est observé un effet d'entraînement et une spirale vertueuse : le fait d'avoir des pratiques de dialogue social, des politiques contractuelles ou conventionnelle (avec des taux d'emploi (Taux OETH) élevé, présence d'accords...) améliore significativement la représentation et l'impact positif des travailleurs en situation de handicap dans l'entreprise.

## QUELQUES PISTES D' ACTIONS AU REGARD DES ENSEIGNEMENTS

### Au plan global

- ① Organiser une action de communication de grande ampleur et régulière sur l'impact positif de l'emploi des travailleurs en situation de handicap.
- ② Promouvoir plus rationnellement l'emploi des travailleurs en situation de handicap en s'appuyant sur l'effet de taille des plus grosses entreprises - capables de conduire une politique explicite d'ampleur - et sur la proximité entre dirigeants et salariés dans les petites entreprises.

### Au plan de la reconnaissance des situations de handicap

- ③ Face aux forts taux estimés de travailleurs en situation de handicap non déclaré, communiquer sur les actions positives conduites pour l'emploi des personnes en situation de handicap :
  - ⊗ valoriser les bonnes pratiques et leur partage dans et entre entreprises,
  - ⊗ rassurer les salariés sur l'intérêt et la pertinence de faire connaître sa situation auprès de son employeur.
- ④ Cibler auprès des managers des actions de pédagogie et de soutien spécifiques : autodiagnostic, baromètre, mobilisation et recours à la pair-aidance entre collaborateurs et/ou managers...

### Au plan de la Diversité

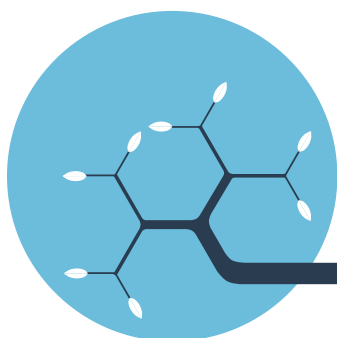
- ⑤ Œuvrer méthodologiquement pour inclure le handicap dans les critères RSE au niveau international.

### Au plan de l'Activité et de l'Organisation

- ⑥ Renforcer le nombre, le rôle et la formation des personnes ressources au sein des entreprises – pour améliorer la perception générale de l'emploi des travailleurs en situation de handicap et créer une dynamique vertueuse.
- ⑦ Désamorcer les systèmes de croyances négatives : multiplier les études objectivant l'impact de l'emploi des travailleurs en situation de handicap ; au plan de l'entreprise, valoriser les témoignages de dirigeants et managers attestant de leurs bénéfices dans la durée sur l'activité et l'organisation.



- 
1. Note de position « Emploi & Handicap » - Février 2019 - Vulnérabilités et Société (vulnerabilites-societe.fr).
  2. France Stratégie (2020). Emploi des personnes handicapées et performance des entreprises.
  3. Au sujet des processus de révélation du handicap, voir notamment Richard S. & Barth I. (2017). Entre attentes et réalités : une analyse des conséquences de la révélation légale du handicap en entreprise. *Management & Avenir*, 6(6), p.15-37.
  4. Le Roy-Hatala C. (2009). Maintien dans l'emploi de personne souffrant de Handicap Psychique, un défi organisationnel pour l'entreprise. Documentation Française « Revue française des affaires sociales ».
  5. Ibid., p.311.
  6. Ibid., p.316-317.
  7. Cité par Zineb (2017).
  8. Molinier P. (2011). Les écuries d'Augias : mythe de la performance et déni de vulnérabilité. *Raison Publique*, n°14, p. 121-137.
  9. Veil C. (2012). Vulnérabilités au travail. Naissance et actualité de la psychopathologie du travail. *Érès*, p.48.
  10. Investir Ethique (2021). LFR Inclusion Responsable ISR, un fonds qui investit dans des entreprises inclusives.
  11. Baromètre Ipsos - Club Handicap & Société de la Mutuelle Intégrance (2014), « Handicap et Entreprise »
  12. Graffam J., Smith K., Shinkfield A. & Polzin U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. *Australie, Journal of Vocational Rehabilitation*, n°17, p. 251–263.
  13. Business Week (2020). The new Workforce – disabled Workers, a tight labor market gives the disable the chance to make permanent inroads.
  14. Graffam J., Smith K., Shinkfield A. & Polzin U. (2002). Employer benefits and costs of employing a person with a disability. *Australie, Journal of Vocational Rehabilitation*, n°17, p. 251–263.
  15. Kaletta JP., Binks DJ. & Robinson R. (2012). Creating an Inclusive Workplace. *Professional Safety*.
  16. Semache S. (2018). Diversité des équipes et performance : un lien évident ?. *Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises*, Vuibert.
  17. Maizeray L. (2018). D'une politique handicap vers une politique diversité ? Le cas « Au Bon Compte ». *Management de la diversité des ressources humaines : études empiriques et cas d'entreprises*, Vuibert.
  18. Cordero J., Ortiz de Zúñiga T. & Rueda M. (2014). Disability and corporate social responsibility reporting: an analysis comparing reporting practices of 40 selected multinational enterprises. *Organisation Internationale du Travail (OIT)*.
  19. Leroux E. & Van Hoorebeke D. (2012). Les effets du management de la diversité sur la performance organisationnelle. *Encyclopédie des diversités*, p.575-581.
  20. Accenture (2018). Getting to equal: the disability inclusion advantage.
  21. L'Americans with disabilities act (ADA 1990) est une législation de niveau fédéral qui a permis une standardisation des politiques pour le handicap. Elle est souvent citée en exemple comme un dispositif efficace de lutte contre la discrimination, mais le dispositif d'incitation à l'emploi (Ticket to work) est lui jugé plutôt inefficace (Cohu S., Lequet-Slama D. & Velche D. (2008). Les politiques en faveur des personnes handicapées aux États-Unis et au Canada. *Revue française des affaires sociales*, n° 4, p. 91-109).
  22. Accenture (2020). Enabling Change. Getting to Equal 2020: Disability Inclusion.
  23. Aichner T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. *Nature*.
  24. France Stratégie (2018). Avis, engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés : recommandations.
  25. Ibid., p.14.
  26. Sipersteina G N., Romanob N., Mohlera A. & Parkera R. (2006). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, n° 24.
  27. Denjean & associés (2018). La responsabilité sociale et environnementale des grands groupes vue par les Français.
  28. Kaipa P. & Shenoy M. (2012). Workers with Disabilities Solved This Company's Talent Crisis. *Harvard business review*.
  29. Ibid.
  30. Business Week (2020). The new Workforce – disabled Workers, a tight labor market gives the disable the chance to make permanent inroads.
  31. Etude Diversité Deloitte (2013). A new recipe to improve business performance.
  32. Etude Accenture 2020. Enabling Change. Getting to Equal 2020: Disability Inclusion.
-



# Cercle Vulnérabilités et Société

[www.vulnerabilites-societe.fr](http://www.vulnerabilites-societe.fr)

 @Cercle VS

Contact : [team@vulnerabilites-societe.fr](mailto:team@vulnerabilites-societe.fr)

## PARTENAIRES MEMBRES

