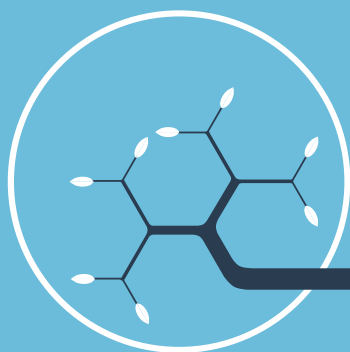


NOVEMBRE 2025



## Cercle Vulnérabilités et Société



### EMPLOI & HANDICAP

**Valoriser la richesse des talents et  
des expériences : vers une intégration  
réussie du potentiel des travailleurs  
en situation de handicap**

### GUIDE À L'USAGE DES DÉCIDEURS

# SOMMAIRE



Pourquoi ce document ?	3
------------------------	---



<b>CONNAISSANCE</b> Saisir la réalité du handicap dans le monde professionnel	4
Ce que dit la loi	4
Des situations de handicap multiples et souvent invisibles	4
Une ressource pour l'organisation	5
Pour aller plus loin	5



<b>ORGANISATION</b> Susciter et profiter des effets vertueux	6
① Prendre conscience de la présence du handicap dans le collectif de travail	6
② Stimuler l'engagement de toute l'entreprise	7
③ S'inspirer de l'expérience du handicap pour aborder d'autres types de situations de vulnérabilité	7



<b>MANAGEMENT</b> Enrichir et diversifier ses pratiques	9
① Faire grandir les compétences du collectif de travail	9
② Se faire accompagner pour construire une démarche solide	10
③ Sensibiliser et former les managers	10



<b>ACTIVITÉ</b> Investir pour une performance durable	12
① Diversifier les talents pour répondre aux défis du marché de l'emploi	12
② Innover pour ouvrir de nouveaux marchés	13
③ Transformer une obligation en investissement de long terme	13



<b>RESPONSABILITÉ</b> Faire du handicap le pilier d'une RSE solide	15
① Intégrer l'inclusion du handicap dans les ODD et la RSE	15
② Renforcer votre marque employeur	16
③ Communiquer sur votre engagement pour valoriser votre image	16



Conclusion	17
Récapitulatif pour l'action	18
Participants au groupe de travail	19



## POURQUOI CE DOCUMENT ?

### L'inclusion du handicap, un enjeu stratégique (et pas seulement légal)

L'importance de l'inclusion des travailleurs en situation de handicap dans le monde du travail fait l'objet d'une prise de conscience accrue.

Toutefois, malgré les avancées législatives (Loi d'orientation en faveur des personnes handicapées de 1975, Loi handicap de 2005) et diverses initiatives, beaucoup de barrières persistent, empêchant une véritable intégration de ces travailleurs et, de ce fait, une transformation profonde et positive des entreprises, en termes de cohésion d'équipe, d'innovation et de performance globale.

Aussi, pour faciliter l'action des entreprises volontaires, mais qui hésitent encore (faute de clés pratiques) à créer les conditions permettant aux personnes concernées d'exprimer toute l'étendue de leurs compétences, le Cercle Vulnérabilités et Société a élaboré le présent guide.

Fruit d'un travail collaboratif, il est destiné aux décideurs en entreprise, notamment ceux dont l'organisation ne dispose pas d'outils et de ressources directement disponibles.

À travers des chapitres dédiés à la connaissance, à l'organisation, à l'activité et à la responsabilité, ce guide :

- **Ouvre de nouvelles perspectives** en enrichissant la réflexion autour de l'emploi des travailleurs en situation de handicap et en montrant comment leur intégration peut transformer positivement les organisations et leurs dynamiques RH.
- **Donne des clés opérationnelles** en fournissant des éléments de compréhension concrets et des stratégies pratiques pour faciliter l'inclusion des travailleurs en situation de handicap dans les entreprises. Les chapitres de ce guide sont conçus pour offrir des outils pragmatiques, des exemples inspirants et des conseils actionnables.
- **Capitalise sur l'existant** en mettant en avant les meilleures pratiques, et des expériences réussies, confortées par des données validées.
- **Facilite l'orientation** en offrant des indications claires et des conseils pour guider la mise en place de politiques inclusives. Ce guide inclut des références à des organisations, des podcasts... pour orienter les entreprises vers les bonnes pratiques et les ressources adéquates.

Nous espérons qu'il aidera les décideurs à naviguer dans ce domaine complexe et à en tirer des bénéfices durables pour leur organisation et leurs collaborateurs, en dépassant les obligations légales pour créer des environnements de travail plus inclusifs, innovants et performants.



## CONNAISSANCE

# SAISIR LA RÉALITÉ DU HANDICAP DANS LE MONDE PROFESSIONNEL

*Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), environ 15% de la population mondiale vit avec un handicap, soit plus d'un milliard de personnes. En France, près de 5% des personnes en emploi ont une reconnaissance administrative de leur handicap (enquête emploi 2024, Insee).*

*Intégrer efficacement les personnes en situation de handicap au sein des entreprises nécessite souvent des ajustements. Cela concerne notamment des adaptations des conditions de travail, des formations spécifiques pour les managers et les collègues, ainsi que la sensibilisation continue à la diversité et à l'inclusion. Les entreprises qui investissent dans ces ajustements respectent non seulement la loi, mais bénéficient également d'une culture d'entreprise plus inclusive et de collaborateurs plus engagés.*

## Ce que dit la loi

Le handicap est défini comme « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant » (Article L114 du Code de l'action sociale et des familles).

La législation impose des obligations aux employeurs pour favoriser l'inclusion des travailleurs handicapés. En France, la loi du 11 février 2005 renforce les droits des personnes handicapées en matière d'égalité des chances et de participation à la vie sociale et professionnelle. Les entreprises de 20 salariés et plus doivent payer une contribution financière annuelle si leur taux d'emploi de travailleurs handicapés est inférieur à 6%.

### CHIFFRES CLÉS (2025)<sup>1</sup>

- 1 350 000 personnes handicapées en emploi en 2024, soit 4,8% de l'ensemble des personnes en emploi.
- 12% de taux de chômage des travailleurs handicapés en 2024 (stable par rapport à 2023).
- 515 631 DEBOE\* inscrits à Pôle emploi en catégories A-B-C (+5,9% en un an), soit 9,4% du total.
- 32% des DEBOE accédant à l'emploi dans les 6 mois de leur inscription.

\*DEBOE : demandeurs d'emploi bénéficiaires de l'obligation d'emploi

## Des situations de handicap multiples et souvent invisibles

Le dirigeant et le manager doivent toujours garder en tête la diversité des typologies de handicap, qu'il soit visible ou invisible : physique, sensoriel, mental, cognitif, psychique... Chacune apporte une perspective unique, voire des défis spécifiques. Par exemple, une personne malentendante peut bénéficier de technologies d'assistance telles que les implants cochléaires ou les prothèses auditives pour faciliter sa communication avec les entendants dans un environnement de travail. De même, une personne atteinte d'un handicap invisible comme un trouble spécifique tels que la dyslexie peut développer une pensée créative non linéaire qui peut être un atout précieux au sein d'une équipe.

1. Enquête INSEE 2024 et [https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/documents\\_presse/2025-11/Agefiph\\_TDB\\_SEM01-2025\\_07G.pdf](https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/documents_presse/2025-11/Agefiph_TDB_SEM01-2025_07G.pdf)

## Une ressource pour l'organisation

L'expérience du handicap est une source essentielle de savoirs expérientiels. Elle stimule l'innovation, la créativité et l'adaptabilité au sein des organisations. Les personnes en situation de handicap sont « autrement capables » et développent des stratégies pour « faire différemment » sur lesquelles les entreprises peuvent capitaliser. Chaque type de handicap peut devenir une contribution singulière aux besoins du plus grand nombre : par exemple, une personne en fauteuil roulant apportera une expertise précieuse dans la conception de postes ergonomiques et de bâtiments accessibles pour tous, tandis qu'une personne atteinte de dyslexie offrira des perspectives uniques sur l'accessibilité des documents et des interfaces numériques. Au-delà des chiffres et des réglementations, c'est avant tout une question de reconnaissance des talents et des contributions variées que chacun peut apporter, concourant ainsi à une société et des entreprises plus fortes et plus humaines.

## Pour aller plus loin

### LÉGISLATION ET RÉGLEMENTATION

- Site officiel Legifrance pour consulter les textes de loi français sur le handicap et l'emploi.

### INFORMATIONS GÉNÉRALES ET STATISTIQUES

- Organisation Internationale du Travail (OIT) pour des statistiques mondiales et des bonnes pratiques en matière d'emploi et de handicap.
- La DARES pour des données statistiques et des rapports sur le marché du travail en France, y compris les informations sur l'emploi des personnes handicapées.

### SOUTIEN ET ACCOMPAGNEMENT POUR LES ENTREPRISES

- Agefiph et Fiphfp, pour des informations sur les aides financières et les dispositifs d'accompagnement pour l'emploi des personnes handicapées en France.
- France Travail dont les agences sont devenues les Lieux Uniques Accompagnement (LUA) pour l'ensemble des demandeurs d'emploi en situation de handicap.
- La Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré qui accompagne les employeurs et les professionnels des secteurs du cinéma, de l'audiovisuel, du spectacle vivant et de la radio.
- [monparcourshandicap.gouv.fr](https://monparcourshandicap.gouv.fr) qui recense les informations pour les travailleurs comme les employeurs, les référents handicap, les travailleurs sociaux et des ressources utiles comme une vidéo RQTH.

Quelques associations et organisations engagées :

- Le Collectif Handicaps, qui fédère les 50 associations les plus impliquées.
- Handicap.fr pour des actualités, des ressources et des témoignages liés au handicap.
- APF France Handicap pour des informations sur les droits des personnes handicapées et les actions de plaidoyer.
- Vivre et Travailler Autrement sur l'emploi des personnes atteintes de troubles du spectre autistique.

### FORMATIONS ET SENSIBILISATION

- Institut National Supérieur de Formation et de Recherche pour l'Éducation Inclusive (INSEI) pour des formations spécialisées et des ressources pédagogiques sur le handicap.
- Service appui à la professionnalisation des acteurs (Agefiph) : il s'adresse à tous les professionnels qui contribuent à l'inclusion des personnes en situation de handicap dans les domaines de l'emploi, la formation, l'insertion, le dialogue social et la santé au travail (<https://www.agefiph.fr/actualites-handicap/appui-la-professionnalisation-developper-vos-competences-pour-un-monde-plus>)



## ORGANISATION

### SUSCITER ET PROFITER DES EFFETS VERTUEUX

*L'influence des personnes en situation de handicap a fait l'objet de nombreuses études dont la plupart pointent des bénéfices particulièrement significatifs pour les organisations qui les emploient<sup>2</sup>. Dans cette perspective, reconnaître et exploiter le potentiel existant au sein de l'entreprise ouvrent de véritables opportunités en termes de performance organisationnelle, y compris en s'intéressant aux travailleurs en situation de handicap non déclarés qui occupent une place sous-évaluée au sein du collectif de travail.*

#### 1 Prendre conscience de la présence du handicap dans le collectif de travail

Au sein de votre entreprise, il y a vraisemblablement bien plus de personnes handicapées que vous ne l'imaginez. En effet de nombreuses personnes en situation de handicap préfèrent ne pas déclarer leur condition par choix, mais aussi souvent par crainte de stigmatisation ou de discrimination. Ainsi, une récente étude réalisée en France<sup>3</sup> sur le sujet semble indiquer une proportion effective de travailleurs en situation de handicap 3 à 4 fois supérieure à celle communément déclarée sur le plan national (8% à 14,5% vs 5% en moyenne).

Ces chiffres signifient qu'en réalité, les entreprises emploient déjà des personnes en situation de handicap sans même en avoir conscience. Si cela ne semble pas poser de problème particulier, on peut toutefois penser que cette situation oblige certains d'entre eux à surcompenser, voire à ne pas pouvoir se projeter durablement dans leur emploi.

Dès lors, vous pouvez avoir intérêt à faciliter la reconnaissance et proposer des conditions de travail qualitatives.

#### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- **Faciliter la reconnaissance** : mettre en place des processus confidentiels et simplifiés facilitant la déclaration de son handicap auprès de l'employeur, mais également auprès des organismes qui délivrent les reconnaissances administratives (accompagnement dans la démarche administrative).
- **Déconstruire les représentations** : sensibiliser l'ensemble du personnel aux réalités des situations de handicap à travers des formations et des témoignages associatifs.
- **Encourager une parole libérée** : créer des temps et/ou des espaces de discussion où les employés peuvent s'exprimer librement sur leurs besoins et leurs conditions de travail, sans avoir à passer par une reconnaissance officielle de handicap. Cela implique la mise en place préalable d'une politique en faveur de la reconnaissance informelle du handicap invisible autour du thème « de quoi auriez-vous besoin pour être plus à l'aise dans l'exercice de votre métier ? ».
- **Orienter vers des interlocuteurs spécialisés** : informer sur les contacts et prestations du service de santé au travail de l'entreprise, ainsi que sur toute autre partie prenante interne ou externe de l'entreprise qui constitue une ressource vers qui peut se tourner l'employé (assistance sociale, référent handicap, ergonomiste, service RH...).

2. Revue de littérature internationale sur l'impact des travailleurs en situation de handicap sur la performance des organisations - <https://vulnerabilites-societe.fr/wp-content/uploads/2022/11/CVS-RevueLitterature-Emploi-Handicap-16p.pdf>

3. Etude sur l'influence des travailleurs en situation de handicap sur la performance des organisations - <https://vulnerabilites-societe.fr/influence-des-travailleurs-en-situation-de-handicap-sur-la-performance-des-organisations-17-11-22/>

## 2 Stimuler l'engagement de toute l'entreprise

La littérature internationale a pu établir qu'au sein des 10% d'entreprises les plus inclusives, le niveau d'engagement des employés et le niveau de confiance sont 1,5 fois plus élevés, tandis que les aspirations professionnelles des employés sont 2,3 fois plus fortes (Accenture 2020, Enabling change). Les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui renforce leur fidélité et leur motivation. Des gains significatifs ont aussi été observés en termes systémiques, relationnels et de résilience.

En France, l'étude réalisée par l'Agefiph, HandiEM, l'Action sociale de AG2RLM et le Cercle Vulnérabilités et Société<sup>4</sup> montre des impacts positifs de l'emploi des travailleurs en situation de handicap, rapportés par les managers comme par les dirigeants, notamment en termes de cohésion interne, de gestion des aléas/imprévus et d'absentéisme, avec des appréciations globalement plus positives de la part des dirigeants que des managers.

L'étude souligne aussi le levier du dialogue social, qui peut, entre autres, conduire à des accords. Dans cette optique, mettre en œuvre une politique handicap explicite bénéficie à l'ensemble de l'entreprise, les dispositifs développés étant de nature à faciliter l'inclusion et l'appréciation de l'apport des travailleurs concernés.

### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- **Exploiter le guide édité par le METI** qui constitue un vade-mecum détaillé pour élaborer concrètement des politiques inclusives dans les entreprises de taille intermédiaire.
- **Recourir aux fiches pratiques développées par l'Agefiph** qui fournissent une mine de conseils pour réussir sa politique Handicap.
- **Sensibilisation du collectif de travail** : organiser des actions de sensibilisation de l'ensemble de l'entreprise au sujet du handicap, et des vulnérabilités au travail, pour une meilleure prise de conscience collective et un engagement commun. A ce titre notamment, réaliser des actions de sensibilisation et de prise de conscience au niveau des Directions et Comex qui sont à même d'impulser et soutenir la dynamique de manière pérenne.

## 3 S'inspirer de l'expérience du handicap pour aborder d'autres types de situations de vulnérabilité

L'intégration des travailleurs en situation de handicap peut servir de modèle pour d'autres situations de vulnérabilité d'origine privée (aide familiale, difficultés temporaires, deuil, maladie...) qui affectent de façon de plus en plus prégnante les organisations et le travail (du fait d'une porosité accrue entre la vie privée et la vie professionnelle) et qui obligent les employeurs à y apporter des réponses concrètes.

L'expérience acquise en matière d'inclusion des travailleurs en situation de handicap peut ainsi être étendue pour améliorer globalement les conditions de travail et favoriser une culture de résilience et des réflexes de solidarité interne. A l'heure où le collectif de travail est un métissage croissant de situations de vulnérabilité<sup>5</sup> (dont le handicap est une forme particulièrement aigüe et potentiellement modélisante), investir dans le handicap permet d'accroître son expérience pour développer des compétences RH et managériales transférables à d'autres contextes. De même, l'adaptation des postes pour les travailleurs en situation de handicap conduit souvent à des bénéfices pour l'ensemble des employés (ergonomie, flexibilité, protocoles de communication, sécurité...).

4. <https://vulnerabilites-societe.fr/wp-content/uploads/2022/12/CSV-NoteEtudeHandicapEmploi-20p.pdf>

5. Sur ce point, la calculatrice des vulnérabilités développée par le Cercle VS permet d'évaluer le taux d'exposition des organisations à 17 situations de vulnérabilité - <https://www.calculatrice.vulnerabilites-societe.fr/>

## CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- **Systématiser les retours d'expérience (REX) sur les initiatives et dispositifs** en faveur du handicap, en vue de servir de modèles à d'autres situations de vulnérabilité présentes dans l'organisation.
- **Ouvrir les structures et dispositifs dédiés** aux travailleurs en situation de handicap à d'autres types de populations, comme par exemple le réseau de référents handicap internes à destination des salariés aidants.

### ACTEURS POUVANT VOUS AIDER :

- **L'Agefiph et ses Délégations Régionales** pour répondre au plus près de vos besoins.
- **Le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (Fiphfp)** qui accompagne les employeurs des trois fonctions publiques sur leurs problématiques d'embauche, d'intégration et de maintien en emploi des agents de la fonction publique en situation de handicap.
- **Les Services de Prévention et de Santé au Travail (SPST)** pour évaluer et adapter les postes de travail.
- **Les associations locales ou nationales spécialisées** pour fournir des ressources et des formations.
- **Les organismes de formation** pour sensibiliser et former vos équipes.
- **Les consultants en inclusion** pour vous accompagner dans la mise en place de politiques inclusives.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- **« Vivre FM - L'emploi des personnes handicapées »**, série d'interviews et de discussions sur les bonnes pratiques d'inclusion et les bénéfices pour les entreprises.
- **« Histoires d'inclusion » sur Air Zen Radio**, podcasts et reportages mettant en avant des histoires de succès dans l'inclusion des travailleurs handicapés et d'autres groupes vulnérables.





## MANAGEMENT

### ENRICHIR ET DIVERSIFIER SES PRATIQUES

*L'intégration des travailleurs en situation de handicap enrichit les pratiques managériales en permettant la mobilisation et le déploiement de compétences précieuses comme l'écoute active, la gestion de l'intimité, le pilotage de la singularité, etc., ainsi que l'aptitude à exploiter les principaux talents issus de l'expérience du salarié dans l'appropriation de son handicap... Ces qualités répondent aux défis actuels de l'entreprise et favorisent des processus de management durables, intégrant la prévention et la préservation de la santé au travail et mobilisant des ressources d'accompagnement interne ou externe spécifiques. Sensibiliser et former les responsables au management des vulnérabilités (avec la gestion du handicap comme rôle-modèle) renforce parallèlement l'engagement et la cohésion des équipes.*

## 1 Faire grandir les compétences du collectif de travail

L'expérience du handicap peut être une source précieuse de compétences et de qualités singulières, souvent ignorées ou sous-estimées. Les travailleurs en situation de handicap développent des capacités uniques comme la résilience (physique et mentale), la persévérance, l'ouverture aux autres, la résolution de problèmes complexes, l'adaptation constante à des environnements contraints ou changeants, etc. En ouvrant leur recrutement pour inclure ces talents, les entreprises peuvent se doter de compétences atypiques qui répondent précisément aux défis d'un monde (et de marchés) de plus en plus exposé aux contraintes et à l'incertitude. Les études internationales<sup>6</sup> montrent aussi que les organisations qui valorisent les compétences des travailleurs en situation de handicap obtiennent de meilleurs résultats en termes de productivité et d'innovation.

### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- **Audit des compétences** : identifier les compétences uniques des travailleurs en situation de handicap déjà présents dans l'entreprise.
- **Programmes de mentorat** : mettre en place des programmes où les travailleurs en situation de handicap peuvent partager leurs compétences spécifiques avec leurs collègues.
- **Formations continues** : initier des formations ciblées pour développer les compétences techniques et comportementales des travailleurs en situation de handicap ; proposer des formations aux managers et autres parties prenantes (RH) de l'entreprise afin de développer leurs compétences managériales et RH de gestion de la vulnérabilité, notamment des situations de handicap.
- **Accompagnement** : proposer des modalités d'écoute (ex : coaching, ligne d'écoute...), d'entraide et de partage d'expérience avec des homologues dans l'entreprise.
- **Ateliers d'innovation** : organiser des ateliers où les travailleurs en situation de handicap peuvent proposer des solutions innovantes aux problèmes de l'entreprise.

6. Lindsay et al. (2018) – A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities

## 2 Se faire accompagner pour construire une démarche solide

L'accompagnement est essentiel pour intégrer efficacement les travailleurs en situation de handicap dans l'entreprise. Cela inclut notamment la santé au travail, l'emploi accompagné et la pair aideance. L'accompagnement structuré aide à créer un environnement de travail inclusif et soutenant, favorisant la stabilité et la satisfaction des employés.

La pair aideance<sup>7</sup>, où des personnes ayant des expériences similaires ou transposables se soutiennent mutuellement, peut être classiquement déployée par externalisation, mais aussi avantageusement de manière interne à différents niveaux : ainsi, des travailleurs en situation de handicap peuvent soutenir ou être soutenus par des personnes ayant par exemple des pathologies chroniques révélées, physiques ou psychiques, des personnes endeuillées, des personnes marginalisées, etc. À terme, des processus d'entraide transversale peuvent contribuer à un management durable en déportant une partie de la charge qui incombe ordinairement au manager ou aux services RH.

### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- **Des communautés de personnes** : créer des groupes de soutien et de partage d'expériences pour les travailleurs en situation de handicap (exemple : réseau des ambassadeurs chez Total Energie, antennes « cancer et travail » chez Sanofi, etc...).
- **Échange d'expériences** : faciliter les échanges entre travailleurs en situation de handicap et autres employés pour promouvoir une compréhension mutuelle.
- **Intervention en entreprise** : inviter des associations et des experts pair-aidants pour des interventions régulières sur le sujet.

## 3 Sensibiliser et former les managers

Pour construire un programme efficace de sensibilisation et de formation, il est crucial de définir des critères clairs et d'explorer les formations disponibles. Cela inclut des événements, des diplômes universitaires spécialisés, et des réseaux de soutien.

### QUELQUES CRITÈRES POUR CONSTRUIRE SON PROGRAMME

- **Pertinence** : adapter le contenu aux besoins spécifiques de l'entreprise et des travailleurs en situation de handicap.
- **Interactivité** : inclure des ateliers pratiques et des études de cas.
- **Suivi** : mettre en place des mécanismes de suivi pour évaluer l'impact des formations.

### CE QUE VOUS POUVEZ UTILISER

- **Les formations en ligne et en présentiel** : offertes par des organismes comme l'Agefiph, l'APF France Handicap, etc.
- **Les événements de sensibilisation**, permettant notamment de participer à des forums, des salons et des conférences sur le handicap et l'inclusion. À ce titre la Semaine Européenne de l'Emploi Handicapé constitue un rendez-vous annuel incontournable (3<sup>ème</sup> semaine de novembre)
- **Les DIU Référent Handicap** (Créteil, Lille, Lyon) qui sont des Diplômes inter-universitaires pour former des référents handicap au sein des entreprises.

7. Voir sur ce point la note du Cercle VS « La pair aideance, une innovation managériale au service des organisations - <https://vulnerabilites-societe.fr/la-pair-aidance-une-innovation-managériale-au-service-des-organisations-durables-30-05-2023/>

### ACTEURS POUVANT VOUS AIDER :

- **Consultants en inclusion** qui peuvent aider les managers à identifier et valoriser les compétences des travailleurs en situation de handicap dans leur activité et à gérer l'impact éventuel des restrictions médicales et des aménagements sur l'activité du travailleur et du collectif de travail.
- **Organismes de formation** pour proposer des programmes adaptés aux besoins des travailleurs en situation de handicap et de l'entreprise.
- **Associations spécialisées** qui fournissent des ressources et des formations spécifiques.
- **Epop (expérience Croix-Rouge française)**, programmes d'accompagnement spécifiques pour les travailleurs en situation de handicap.
- **MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées)**, support administratif et conseil.
- **Club Handicap et Compétences**, lieu de partage d'expériences et de témoignages d'entreprises engagées dans l'inclusion.
- **PairformHand Expertises**, organisme de formation spécialisé dans l'apprentissage à travers l'échange de savoirs.

### POUR ALLER PLUS LOIN :

- « **Inclusion Works** » : podcast sur les compétences uniques des travailleurs en situation de handicap et leur impact positif en entreprise.
- « **Les Experts du Handicap** » : discussions avec des professionnels sur les avantages d'intégrer des travailleurs en situation de handicap dans l'équipe.
- « **Les pieds dans le plat** » sur **numa.co** : discussions avec des dirigeants sur l'importance de la formation à l'inclusion pour les managers.
- **La boîte à outil du référent Handicap développée par l'Agefiph** : <https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2022-05/La%20boite%20%C3%A0%20outils%20du%20r%C3%A9f%C3%A9rent%20handicap%20en%20CFA.pdf?utm>



## ACTIVITÉ

# INVESTIR POUR UNE PERFORMANCE DURABLE

*Dans un marché de l'emploi en tension sur de nombreux secteurs, les travailleurs en situation de handicap représentent une ressource précieuse en matière de fidélité et d'engagement. Leur intégration peut contribuer à améliorer le climat social, réduire le turnover et permet d'ouvrir de nouveaux marchés, différenciant ainsi l'entreprise. La réallocation des coûts légaux vers des investissements productifs montre comment ces actions peuvent générer des économies et renforcer la culture d'inclusion.*

## 1 Diversifier les talents pour répondre aux défis du marché de l'emploi

Le marché de l'emploi actuel se caractérise par des problèmes importants d'attractivité et un taux élevé de turnover. Dans ce contexte, les travailleurs en situation de handicap se distinguent par leur fidélité et leur engagement<sup>8</sup>. Leur niveau de qualification s'améliore constamment, offrant ainsi une opportunité unique aux entreprises de diversifier le gisement de compétences disponibles et stabiliser leurs effectifs. En intégrant les travailleurs en situation de handicap, les entreprises peuvent élargir leur pool de candidats, réduisant ainsi les tensions liées au recrutement. De plus, de nombreuses études<sup>9</sup> montrent que l'inclusion des travailleurs en situation de handicap améliore le climat social au sein de l'entreprise, augmentant la satisfaction et la cohésion des équipes.

### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- **Sourcing** : mettre en place des partenariats avec des associations et des organismes spécialisés pour identifier des candidats en situation de handicap (exemple : expérimentation de sourcing inclusif « handimatch » développée par France Travail).
- **Organisations** : collaborer avec des associations pour accéder à un vivier de candidats qualifiés.
- **Stratégies de recrutement** : adapter les processus de recrutement pour être plus inclusifs.

### QUELQUES EXPERTS À CONSULTER :

- **Agefiph et Fiphfp** offrent des services de soutien pour l'intégration des travailleurs en situation de handicap.
- **Les agences France Travail** qui accompagnent les demandeurs d'emploi en situation de handicap dans un lieu unique d'accompagnement (LUA) et aident également les employeurs privés et publics à s'orienter vers un recrutement plus inclusif.
- **Acteurs privés (Interim, cabinets de recrutement spécialisés).**

8. <https://vulnerabilites-societe.fr/wp-content/uploads/2022/11/CVS-RevueLitterature-Emploi-Handicap-16p.pdf>

9. <https://vulnerabilites-societe.fr/influence-des-travailleurs-en-situation-de-handicap-sur-la-performance-des-organisations-17-11-22/>

## 2 Innover pour ouvrir de nouveaux marchés

Employer des travailleurs en situation de handicap peut offrir un avantage concurrentiel significatif. La recherche montre ainsi que l'inclusion des travailleurs en situation de handicap peut mener au développement de nouveaux types de produits et services, adaptés à une clientèle plus diversifiée. Cela peut permettre d'accroître le marché de manière horizontale (nouveaux segments de clientèle) et verticale (nouveaux produits et services). Il apparaît ainsi que les entreprises où les dirigeants et managers s'engagent en faveur des personnes handicapées augmentent leurs ventes et leurs bénéfices plus rapidement que les autres<sup>10</sup>.

Enrichir l'approche produit ou service grâce aux perspectives uniques des travailleurs en situation de handicap peut donc permettre de se différencier sur le marché. Communiquer sur son engagement en faveur de l'inclusion des travailleurs en situation de handicap peut également renforcer la réputation de l'entreprise et attirer de nouveaux clients.

### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- **Innovation produit/service** : impliquer les travailleurs en situation de handicap dans le développement et l'amélioration des produits ou services pour répondre à des besoins diversifiés.
- **Communication** : mettre en avant l'inclusion des travailleurs en situation de handicap dans les stratégies de marketing pour se différencier.

## 3 Transformer une obligation en investissement de long terme

La législation impose un taux d'emploi de 6% et, en cas de non-respect, des contributions financières.

Réorienter ces fonds vers des projets d'inclusion (formation, adaptation des infrastructures, innovation) constitue un investissement stratégique pour l'avenir : les entreprises peuvent ainsi réaliser des économies à long terme, tout en renforçant leur culture d'entreprise et leur image de marque.

### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- **Faciliter en interne la reconnaissance du handicap** : sachant que le taux d'emploi officiel est largement sous-estimé du fait que nombre de travailleurs en situation de handicap hésitent à faire connaître leur situation de handicap (4% officiellement contre 12% statistiquement), créer les conditions d'une expression décomplexée (et de la reconnaissance de leur statut RQTH) afin de dépasser officiellement le seuil de 6%.
- **Formation et sensibilisation** : investir dans des programmes de formation pour sensibiliser les employés et les managers à l'inclusion des travailleurs en situation de handicap.
- **Amélioration des infrastructures** : adapter les infrastructures pour être plus accessibles, ce qui peut également bénéficier à l'ensemble des employés et des clients.
- **Innovation** : utiliser les fonds pour financer des projets innovants qui favorisent l'inclusion et améliorent la productivité.

10. Accenture (2020). Enabling Change. Getting to Equal 2020: Disability Inclusion.

#### ACTEURS POUVANT VOUS AIDER :

- ➔ **Cap emploi** accompagne les employeurs dans leur politique de recrutement par l'identification de postes accessibles, la définition d'un processus de recrutement adapté, la présentation de candidatures ciblées et la mise en place de conditions d'accueil adaptées au nouveau collaborateur.
- ➔ **Agefiph (pour le secteur privé) et le Fiphp (pour le secteur public)** proposent des aides financières et des conseils pour l'adaptation des situations de travail et la formation, des services d'appui à la professionnalisation, de diagnostic conseil...
- ➔ **MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées)** offre un soutien administratif et logistique pour l'inclusion des travailleurs en situation de handicap.
- ➔ **MDA (Maison de l'Autonomie)** fournit des ressources et des conseils pour améliorer l'accessibilité.

#### POUR ALLER PLUS LOIN :

- 
- ➔ **Erreur 404**, une petite vidéo qui déconstruit avec malice les représentations sur le handicap  
<https://www.youtube.com/watch?v=KfLyUDMTIdQ>

- 
- ➔ **Activ Box de l'Agefiph pour sensibiliser au handicap en entreprise**  
<https://www.agefiph.fr/actualites-handicap/activ-box-pour-sensibiliser-au-handicap-en-entreprise?utm>
-



## RESPONSABILITÉ

### FAIRE DU HANDICAP LE PILIER D'UNE RSE SOLIDE

*L'inclusion des travailleurs en situation de handicap renforce la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et améliore les relations avec les parties prenantes. En répondant aux Objectifs de Développement Durable (ODD) liés au handicap, les entreprises obtiennent des labels valorisants et accèdent plus facilement aux appels d'offres. L'impact positif sur la marque employeur, en termes d'engagement et d'image, est également significatif. Des stratégies de communication valorisent l'engagement de l'entreprise et contribuent à une réputation positive et à des relations plus harmonieuses avec les parties prenantes.*

#### 1 Intégrer l'inclusion du handicap dans les ODD et la RSE

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU forment un cadre global pour lutter contre les défis mondiaux qui s'imposent aux entreprises. Ils s'intègrent parfaitement dans les politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), permettant aux entreprises d'améliorer leur impact social et environnemental tout en répondant à des enjeux économiques.

L'inclusion des personnes en situation de handicap permet de répondre plus spécifiquement à 7 d'entre eux : Éradication de la pauvreté (ODD 1) ; Éducation de qualité (ODD 4) ; Travail décent et croissance économique (ODD 8) ; Réduction des inégalités (ODD 10) ; Villes et communautés durables (ODD 11) ; Paix, justice et institutions efficaces (ODD 16) ; Partenariats pour la réalisation des objectifs (ODD 17).

L'intégration des ODD liés au handicap dans la stratégie RSE ouvre la possibilité d'obtenir des labels reconnus qui valorisent l'engagement de l'entreprise. Cela facilite également l'accès aux appels d'offres (AO) et consultations, où les critères RSE deviennent de plus en plus déterminants.

#### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- ➔ **Priorité au handicap** : positionner l'inclusion des personnes handicapées comme une valeur fondamentale de l'entreprise.
- ➔ **Indicateurs extra-comptables et RH** : mettre en place des indicateurs de performance spécifiques pour mesurer les progrès en matière d'inclusion.
- ➔ **Créer de l'actualité autour du Handicap** : organiser des événements et des campagnes de sensibilisation pour mettre en lumière les actions de l'entreprise.

## 2 Renforcer votre marque employeur

La marque employeur se compose de trois éléments principaux :

- ➔ L'identité employeur : ce que l'entreprise est et ce qu'elle valorise.
- ➔ L'image employeur interne : la perception des employés actuels.
- ➔ La réputation employeur externe : la perception du marché du travail et du grand public.

L'emploi des travailleurs en situation de handicap renforce ces trois aspects en montrant l'engagement de l'entreprise pour l'inclusion et la diversité, ce qui est à même de produire une dynamique collective et une culture d'entreprise plus solidaire. Ceci n'est évidemment pas sans effet en termes d'engagement comme de rétention des collaborateurs, de même que la valorisation de l'image induite est de nature à attirer de nouveaux talents et fidéliser les clients.

### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- ➔ **Réaliser un autodiagnostic** (l'Agefiph propose un outil d'autodiagnostic gratuit).
- ➔ **Créer de l'actualité autour du handicap** : organiser des événements et des journées thématiques pour sensibiliser et impliquer les employés.
- ➔ **Duo Days** : participer à des journées de partage de poste entre employés valides et travailleurs en situation de handicap pour promouvoir l'inclusion.
- ➔ **SEEPH (Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées)** : s'engager activement dans cette semaine pour mettre en lumière les initiatives inclusives.
- ➔ **Un jour un métier** : collaborer avec la plateforme Agefiph pour permettre aux travailleurs en situation de handicap de découvrir des métiers et des environnements de travail.

## 3 Communiquer sur votre engagement pour valoriser votre image

En adoptant des pratiques davantage tournées vers le handicap, les entreprises améliorent non seulement leur image et leurs relations avec les parties prenantes, mais contribuent aussi à une société plus inclusive et équitable. Cette contribution peut être opportunément valorisée.

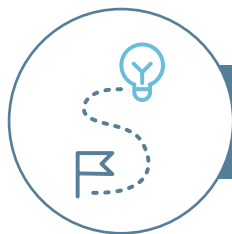
### CE QUE VOUS POUVEZ METTRE EN PLACE

- ➔ **Stratégie de communication** : développer une stratégie de communication axée sur les actions inclusives de l'entreprise. Utiliser les réseaux sociaux, les communiqués de presse et les événements pour diffuser ces messages.
- ➔ **Récits et témoignages** : mettre en avant les témoignages des travailleurs en situation de handicap et des parties prenantes travaillant dans l'entreprise pour montrer l'impact positif de l'inclusion.
- ➔ **Partenariats médiatiques** : collaborer avec des médias pour promouvoir les initiatives inclusives et valoriser l'image de l'entreprise.
- ➔ **Labels et certifications** : obtenir des labels et certifications qui reconnaissent les efforts de l'entreprise en matière d'inclusion, comme le label « Diversité » ou « HandiResponsable ».
- ➔ **Événements de sensibilisation** : organiser ou participer à des événements publics pour sensibiliser aux enjeux du handicap et montrer l'engagement de l'entreprise.

#### ACTEURS POUVANT VOUS AIDER :

- ➔ **Services RSE & com interne.**
- ➔ **Agences de communication.**
- ➔ **Associations.**





## CONCLUSION

### Passer des besoins spécifiques à une ressource collective

En conclusion, changer notre regard sur les travailleurs en situation de handicap peut conduire à de puissants effets en termes d'organisation, d'activité, de pratiques et d'image.

En cessant de les considérer uniquement comme des travailleurs à besoins spécifiques, mais en les envisageant plutôt comme des individus à besoins ET ressources spécifiques, on ouvre une distinction fondamentale permettant de comprendre leur véritable contribution et valeur ajoutée dans le milieu professionnel. Ce changement de perspective invite aussi à considérer les salariés comme de véritables acteurs de leur parcours professionnel et ce, faisant, à leur redonner toute leur place dans l'entreprise.

Les besoins spécifiques des travailleurs en situation de handicap peuvent inclure des aménagements particuliers, un environnement de travail adapté ou un soutien additionnel pour certaines activités. Cependant, ces besoins (souvent surévalués) ne doivent pas être perçus comme des obstacles, mais comme des opportunités pour créer un environnement de travail inclusif et flexible qui bénéficie à tous les employés et renforce plus largement le confort et la fidélité.

Les ressources spécifiques que les travailleurs en situation de handicap apportent sont importantes. Leurs expériences uniques les ont souvent dotés de compétences exceptionnelles en matière de résilience, de résolution de problèmes et d'adaptabilité. Ces qualités sont inestimables pour les entreprises qui cherchent à innover et à s'adapter dans un monde en perpétuel changement. Les travailleurs en situation de handicap contribuent également à diversifier les perspectives au sein des équipes, favorisant ainsi une culture de l'inclusion, de la coopération et de l'audace.

En intégrant les travailleurs en situation de handicap dans une logique de progrès, les entreprises peuvent stimuler l'innovation, renforcer la cohésion et l'engagement, améliorer leur image de marque et accroître leur productivité.

**Dès lors, engager une démarche proactive en faveur de l'inclusion des travailleurs en situation de handicap n'est pas seulement une question de responsabilité sociale, mais bien un investissement stratégique pour l'avenir. Les bénéfices sont multiples et se manifestent aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel, conduisant à une amélioration globale de la qualité du travail et à des perspectives de croissance durable pour tous.**

## RÉCAPITULATIF POUR L'ACTION

Il existe une grande diversité de typologies de handicap, avec des enjeux légaux, sociaux et humains qui y sont liés : le handicap peut être physique, sensoriel, psychique, cognitif, 15% de la population mondiale vit avec un handicap (source : OIT) et près de 5% des personnes en emploi ont une reconnaissance administrative de leur handicap (enquête emploi 2024, Insee).

Cette diversité appelle une approche sur mesure, fondée sur l'écoute, l'adaptation et intégrée au sein de la stratégie de l'entreprise, la répétition des actions favorisant un ancrage durable dans l'entreprise.

AXE	OBJECTIF	ACTIONS CLÉS	BÉNÉFICES
<b>1. Organisation</b>	Créer un climat favorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Simplifier la déclaration</li> <li>➔ Former/sensibiliser</li> <li>➔ Créer des espaces d'échange</li> </ul>	Plus de travailleurs en situation de handicap identifiés et intégrés, ambiance de confiance
<b>2. Management</b>	Mobiliser les managers et équipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Former à l'inclusion</li> <li>➔ Développer la pair-aidance</li> <li>➔ Valoriser les compétences spécifiques</li> </ul>	Management plus résilient et inclusif, montée en compétences collective
<b>3. Activité</b>	Valoriser l'inclusion comme un levier économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Sourcing alternatif</li> <li>➔ Adapter les process RH</li> <li>➔ Réinvestir les contributions</li> </ul>	Réduction du turnover, climat social, ouverture à de nouveaux marchés
<b>4. Responsabilité / RSE</b>	Renforcer la marque employeur et les engagements sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Lier inclusion &amp; ODD</li> <li>➔ Obtenir des labels</li> <li>➔ Communiquer sur les engagements</li> </ul>	Image valorisée, attractivité accrue, meilleurs scores RSE et appels d'offres

### RESSOURCES POUR VOUS ACCOMPAGNER À CHAQUE ÉTAPE :

#### DONNÉES ET ÉTUDES

- ➔ DARES – Statistiques sur l'emploi et le handicap
- ➔ OIT – Bonnes pratiques internationales
- ➔ Rapports de l'Agefiph, HandiEM, etc.

#### ACTEURS-CLÉS

- ➔ Agefiph et Fiphfp – Financements, conseils, outils pratiques
- ➔ France Travail – Recrutement et accompagnement
- ➔ Les branches professionnelles
- ➔ Mission Handicap du spectacle vivant et enregistré ([www.missionh-spectacle.fr](http://www.missionh-spectacle.fr))
- ➔ Réseaux de référents handicap, MDPH, consultants spécialisés
- ➔ Collectifs Handicaps

#### FORMATIONS & SENSIBILISATION

- ➔ DIU Référent Handicap (Créteil, Lille, Lyon)
- ➔ INSEI

#### PODCASTS & MÉDIAS

- ➔ Inclusion Work, Vivre FM, Air Zen Radio



## PARTICIPANTS AU GROUPE DE TRAVAIL

---

*Par ordre alphabétique.*

- |   |   |
|---|---|
| ➤ <b>Philippe BOUCHARD</b> – Kliff par Randstad                 | ➤ <b>Anne-Marie LEMESSAGER</b> – VYV3               |
| ➤ <b>Richard CAPMARTIN</b> – RC Human Recruitment               | ➤ <b>Laurent MARONNY</b> – Caisse des Dépôts        |
| ➤ <b>Christophe CASTAGNET</b> – Agefiph                         | ➤ <b>Sarah MINSKI</b> – Audiens                     |
| ➤ <b>Antoine DEZALAY</b> – Agefiph                              | ➤ <b>Marie PIECE PAUL</b> – Randstad France         |
| ➤ <b>Jean-François DUFRESNE</b> – Vivre et travailler autrement | ➤ <b>Anna PICARD</b> – Comète France                |
| ➤ <b>Patrick FLEURY</b> – Hovia                                 | ➤ <b>Véronique de PRACONTAL</b> – L'Arche en France |
| ➤ <b>Céline GRELIER</b> – HandiEM                               | ➤ <b>Hélène RAVINEAU</b> – Agefiph                  |
| ➤ <b>Rohan GOUGE</b> – Clariane                                 | ➤ <b>Magali SCHWEITZER</b> – Caisse des Dépôts      |
| ➤ <b>Marion LABADIE</b> – HandiEM                               | ➤ <b>Charlotte TERNOIR</b> – Malakoff Humanis       |
| ➤ <b>Céline LAMBERT</b> – Caisse des Dépôts                     |   |

## CO-RAPPORTEURS DU DOCUMENT

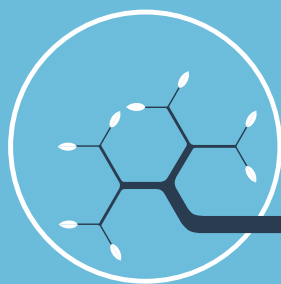
---

- **Thierry Calvat**, sociologue, cofondateur du Cerce V&S
- **Tanguy Châtel**, sociologue, cofondateur du Cercle V&S

Créé en 2018, le Cercle Vulnérabilités et Société est un **think & action tank indépendant** dont l'ambition est de **remettre la vulnérabilité au cœur de la performance économique et sociale.**

Dans cette perspective, **son action vise à prévenir et résoudre des situations de fragilités avérées** (handicap, perte d'autonomie, maladie chronique, précarité, aidance, deuil, etc.) **autant qu'à démontrer et à soutenir leur puissance transformatrice.**

Il fédère aujourd'hui plus de 60 organisations privées, publiques et associatives, pour **faire émerger des propositions et expérimenter de nouveaux modèles** répondant aux défis de l'emploi, de la santé, de l'autonomie, de la citoyenneté et du lien social, face aux principales transitions (démographique, économique, écologique, du travail...).



## Cercle Vulnérabilités et Société

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

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

Suivez-nous sur   

Les structures membres du Cercle Vulnérabilités et Société, engagées dans la réflexion et l'action pour *convertir le potentiel des vulnérabilités en gisement de progrès social et économique !*

