Accor
Adecco
Air France
Airbus
Areva
Banque Fédérale
des Banques Populaires
Eau de Paris

*20 dirigeants témoignent*

# Manifeste

## POUR RÉUSSIR L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES

EDF
France Télécom
Lafarge
Onet
PPR
RATP
Renault
Samsic
SNCF
Suez
Thales
Total
Vinci

*Entretiens réalisés par Jean-Luc Foucher*

Agefiph

# SOMMAIRE


**AVANT-PROPOS**
**Rémi Jouan**, président de l'Agefiph • **pages 3/5**

**ACCOR**
**Jean-Marc Espalioux,** président du directoire • **pages 6/9**

**ADECCO FRANCE**
**Philippe Marcel,** président • **pages 10/13**

**AIR FRANCE**
**Jean-Cyril Spinetta,** président-directeur général • **pages 14/17**

**AIRBUS FRANCE**
**Jean-Marc Thomas,** président-directeur général • **pages 18/23**

**AREVA**
**Anne Lauvergeon,** présidente du directoire • **pages 24/29**

**BANQUE FÉDÉRALE DES BANQUES POPULAIRES**
**Tanguy du Chéné,** directeur des ressources humaines du Groupe • **pages 30/35**

**EAU DE PARIS**
**Pascal Bernard,** directeur des ressources humaines • **pages 36/39**

**EDF**
**Pierre Gadonneix,** président-directeur général • **pages 40/45**

**FRANCE TÉLÉCOM**
**Didier Lombard,** président-directeur général • **pages 46/49**

**LAFARGE**
**Bertrand Collomb,** président-directeur général • **pages 50/53**

**ONET**
**Élisabeth Coquet-Reinier,** vice-présidente du directoire • **pages 54/57**

**PPR**
**François-Henri Pinault,** président-directeur général • **pages 58/63**

**RATP**
**Anne-Marie Idrac,** présidente-directrice générale • **pages 64/67**

**RENAULT**
**Michel de Virville,** secrétaire général et directeur des ressources humaines • **pages 68/73**

**SAMSIC**
**Christian Roulleau,** président-directeur général • **pages 74/77**

**SNCF**
**Louis Gallois,** président-directeur général • **pages 78/81**

**SUEZ**
**Gérard Mestrallet,** président-directeur général • **pages 82/85**

**THALES**
**Denis Ranque,** président-directeur général • **pages 86/91**

**TOTAL**
**Thierry Desmarest,** président-directeur général • **pages 92/97**

**VINCI**
**Pierre Coppey,** directeur de la communication et des ressources humaines • **pages 98/101**



L'Agefiph remercie toutes les entreprises qui, par leur collaboration, ont permis la publication de cet ouvrage.

**Crédits photos :** Accor / © Grégoire Korganow, Adecco France, Air France, Airbus France, Areva, Banque Fédérale des Banques Populaires / © M. Labelle / BFBR, Eau de Paris, EDF / © Stéphane de Bourgies, France Télécom / © Hervé Dubault, Lafarge, Onet / © Sylvie Scala, PPR, RATP / © Marguerite Bruno, Renault, Samsic, SNCF, Suez, Thales, Total / © Gérard Uféras, Vinci, Agefiph / © Philippe Crochard.

# AVANT-PROPOS

**Rémi JOUAN**
***président de l'Agefiph***

*Pourquoi choisir la forme du "manifeste" pour affirmer qu'une entreprise peut parfaitement réussir sur le plan économique tout en employant des personnes handicapées ?*

*Si l'on s'attache au nom commun, "manifeste" revêt un caractère de proclamation, de profession de foi. En qualité d'adjectif, il renvoie à ce qui est certain, évident, indiscutable, visible. Tel est bien, pour l'Agefiph, l'objet de ce manifeste que de proclamer cette certitude.*

*L'Agefiph, paritaire et associative, est un fonds de développement pour l'emploi des personnes handicapées. À cet égard, le Conseil d'Administration de l'Agefiph souhaite que son rôle de développeur prenne la forme de services d'ingénierie économique et sociale.*

*Dans cet esprit, les services de l'Agefiph travaillent étroitement et régulièrement avec plus de 20 % des plus grandes entreprises françaises. Or dans cet accompagnement et ce cheminement quotidiens ce qui apparaît certain, évident, indiscutable et visible, c'est l'œuvre*

*commune que la communauté des grandes entreprises commence à tisser en matière de responsabilité sociale et sociétale en faveur de l'emploi des personnes handicapées.*

*C'est pourquoi, dans le prolongement de l'année européenne des personnes handicapées de 2003, de la loi sur les nouvelles responsabilités sociales des entreprises et de la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées du 11 février 2005, il est apparu judicieux et nécessaire d'initier un mouvement encore plus ample et plus profond dans l'ensemble des entreprises françaises. Ainsi 20 grands dirigeants apportent leur concours à l'initiative de l'Agefiph en professant leurs convictions et en délivrant leur témoignage sous la forme de micro récits.*

*Dans l'entreprise, réussir l'emploi des personnes handicapées, c'est l'affaire de tous.*

*C'est, en premier lieu, exercer une responsabilité managériale. La conviction et l'implication des dirigeants ne se résument pas à afficher une volonté générale. C'est avant tout un acte de management résolu.*

*C'est, ensuite, mettre en œuvre l'égalité des droits et des chances dans le projet économique et social de l'entreprise. La loi du 11 février 2005 encourage les partenaires sociaux à en faire un sujet permanent du dialogue social.*

*C'est, enfin, permettre la rencontre entre une volonté générale et des actions concrètes de collaborateurs pour développer, ensemble avec leurs collègues handicapés, des "initiatives d'humanité", créatrices de lien social.*

*Quelle que soit l'avancée des entreprises en la matière, une constante se dégage de tous les récits : la nécessité de mettre en place une attitude positive vis-à-vis du handicap.*

*Les obstacles les plus importants s'ancrent dans l'irrationnel. Changer le regard, lever les malentendus, lutter contre les préjugés, faire évoluer les représentations, sensibiliser les salariés constituent les pré-requis fondamentaux pour réussir l'emploi des personnes handicapées. Considérer qu'avant tout ce sont des hommes et des femmes compétents ; faire en sorte qu'ils soient acteurs de leur propre insertion, sont autant d'attitudes positives pour que les collaborateurs handicapés soient non seulement "comme*

## “Dans l’entreprise, réussir l’emploi des personnes handicapées, c’est l’affaire de tous.”

*tous les autres avec tous les autres”, mais aussi pour qu’ils puissent contribuer efficacement à la performance de l’entreprise.*

*Cet ouvrage nous donne à voir un magnifique patchwork de cette œuvre commune des grandes entreprises. Les expériences relatées sont autant de pièces d’un puzzle qui s’ordonnent pour refléter la multiplicité, la diversité et la richesse des approches et des chemins possibles, empruntés par chacune de ces entreprises pionnières.*

*Il confirme, une fois encore, les bénéfices induits de la mobilisation des entreprises autour du handicap pour améliorer la vie quotidienne des personnes handicapées, et plus largement d’autres catégories de la collectivité, par le développement de produits et de services plus adaptables et plus individualisables.*

*Si pour tous l’objectif ultime est d’acquérir le “réflexe handicap”, de faire de l’emploi des personnes handicapées une démarche naturelle, intégrée aux procédures et à la culture de l’entreprise, le témoignage spécifique qu’ils nous livrent ici relève de l’exception. Mais comme certains le soulignent l’initiative et la cause le justifient…*

*Que chacun d’eux soit chaleureusement remercié pour cette mise en commun inestimable qui illustre pour la première fois cette œuvre partagée, faite d’innombrables échanges et initiatives entre les dirigeants eux-mêmes, les directeurs des ressources humaines, les chargés de missions handicap, les organisations syndicales et les services de l’Agefiph. Qu’il le soit également pour la confiance ainsi témoignée aux administrateurs et aux équipes de l’Agefiph.*

*Enfin, il convient de souligner et de rendre hommage à la performance et à la qualité de plume de Jean-Luc Foucher* qui a accepté de relever ce challenge à nos côtés.*

**Novembre 2005**

** Consultant, spécialiste de la responsabilité sociétale des entreprises, auteur de “Ressources inhumaines” – Cabinet ManageVrai !*

Notre engagement en faveur des personnes défavorisées et des personnes handicapées fait partie de l'esprit Accor. Notre volonté est que notre groupe ressemble tous les talents, absolument tous.

JM Espalioux

# Jean-Marc Espalioux

*Président du directoire du* ***Groupe Accor***

Le groupe Accor organise régulièrement des rencontres avec des candidats potentiels. Pour ces opérations de recrutement, plusieurs moyens de communication sont déployés sur les stands de présentation. Cathy Kopp, directeur général des ressources humaines, fait remarquer le slogan qui y figure, *"Accor rassemble tous les talents – absolument tous"*, une formule qui a les faveurs du président Jean-Marc Espalioux. Aucune connotation publicitaire dans cette accroche, simplement l'expression authentique de valeurs profondément ancrées dans l'entreprise, signataire de la Charte de la diversité.

*"Les différentes unités du Groupe sont ouvertes aux populations qui les entourent"*, ajoute Cathy Kopp. *"Et cela, quels que soient les pays concernés. Plus de 80 % de nos salariés sont en contact, chaque jour, avec nos clients. C'est ce contexte qui nous*

*fait nous adresser à tout le monde, en interne comme en externe. Cela s'applique bien sûr, aussi, à ce que l'on veut faire chez Accor envers les personnes handicapées. Même si c'est difficile parfois, et il ne faut pas gommer les difficultés. À partir de là, c'est à nous d'agir, collectivement et individuellement, pour que nous fassions ce que nous disons."*

En 2003, Accor participa activement aux nombreuses initiatives et colloques organisés dans le cadre de l'Année Européenne du Handicap. Ce fut l'opportunité de nouer des partenariats avec plusieurs sociétés ou associations. Des idées nouvelles virent aussi le jour à cette occasion, comme les tests d'utilisation des hôtels menés par des personnes présentant des déficiences.

Les révélations furent nombreuses, après cette mise à l'épreuve grandeur nature. Plusieurs équipements, réalisés avec bonne conscience, durent évoluer pour s'adapter aux exigences spécifiques de ces clients, parfois inattendues. Une telle ouverture internationale fait sens en effet pour le Groupe, au vu de ses activités. Elle est également révélatrice d'une curiosité

enrichissante pour des expériences menées dans d'autres cultures, là où le handicap n'est pas considéré avec le même regard.

En interne, le Groupe s'est donné comme principe de pratiquer "l'escalier professionnel" pour tous. Il est donc possible de parvenir à tout poste, sans considération des caractéristiques personnelles. Seules comptent les compétences. *"Mais attention !"*, souligne Cathy Kopp. *"Il s'agit d'un escalier professionnel, pas d'un ascenseur social. La nuance est d'importance. Dans l'ascenseur, il suffit d'appuyer sur un bouton. L'escalier requiert l'effort. C'est bien ce que nous valorisons chez Accor, pour tout le monde. Les salariés handicapés ne font pas exception. Ils sont considérés comme les autres. Nous ne pratiquons pas l'assistance, nous leur donnons des chances de réussir, de s'intégrer, de faire partie d'une équipe. Nous croyons vraiment respecter ainsi leur dignité."*

Cette démarche illustre assez bien l'"esprit Accor", un ensemble de pratiques faites de respect des personnes. Il se retrouve dans un film interne, primé, conçu pour les formations des managers. Des cas réels y sont pris comme exemples, afin de sensibiliser à l'importance de l'accueil d'un salarié handicapé. *"Moi aussi, je travaille chez Accor"* révèle, en particulier, des situations de déficiences qui ne sont pas visibles pour les autres, au premier abord. Elles risquent donc d'être ignorées. Pourtant, elles peuvent compromettre le succès du nouvel arrivant, tout à la fois son intégration et ses réalisations professionnelles. Le rôle de l'équipe de travail est alors déterminant pour comprendre tout d'abord, s'adapter ensuite, chacun prenant l'initiative de faire un pas vers l'autre.

**"Les salariés handicapés sont considérés comme les autres. Nous ne pratiquons pas l'assistance, nous leur donnons des chances de réussir, de s'intégrer, de faire partie d'une équipe."**

Le cas de Lionel, jeune cuisinier malentendant, est emblématique. Nous sommes dans le laboratoire d'un grand hôtel. Lionel fait partie de l'équipe. Pourtant, à l'heure du coup de feu, lorsque les consignes fusent, son handicap le marginalise. Il ne peut capter les consignes et la lenteur le guette, quel que soit son talent. Ses collègues en sont conscients et s'emploient à communiquer avec lui, pour l'aider.

Comment ? En lui tapant légèrement sur l'épaule, pour attirer son attention. Une méthode assez banale pour un entendant, un simple réflexe comportemental, un geste plutôt amical somme toute. Or, c'est là que se trouve la clé de l'intégration de Lionel. Car il y a une différence majeure entre une

invitation au contact, unique, et cinquante qui deviennent vite des agressions. Lorsque la bonne volonté de chacun se mue en harcèlement, il faut agir…

Le manager et son équipe se sont mobilisés pour trouver la solution. Sans excès budgétaires, ils ont conçu un système simple d'alerte visuelle. Lorsque l'on doit informer Lionel, quand on a besoin de lui, c'est un signal lumineux qui l'informe. On se contente alors d'appuyer sur un bouton de commande électrique… et non sur son épaule.

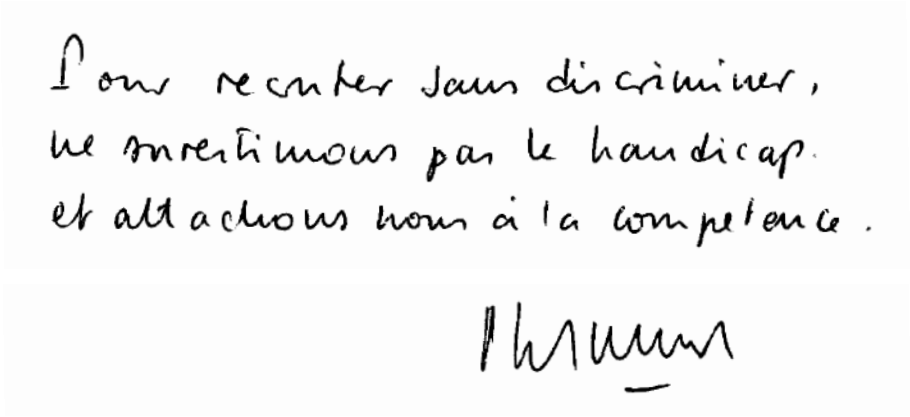
Ce pragmatisme face au handicap se retrouve aussi dans les initiatives prises pour le maintien dans l'emploi. Le principe de "multi-compétences" permet ainsi d'anticiper. Il s'agit de donner une qualification complémentaire au métier d'origine, pour des tâches de pénibilités différentes. Ceci permet, par exemple, à un salarié de moins s'exposer, chaque jour, à des troubles musculo-squelettiques. Il pourra aussi évoluer progressivement vers d'autres fonctions, selon son âge. De même, les différentes étapes d'une maladie peuvent être mieux prises en compte au travail. Une cellule interne, créée en 1992 déjà, la Mission pour l'insertion des handicapés, œuvre pour identifier les postes qui conviennent à ces reclassements.

Comment convaincre les opérationnels de passer à l'acte et recruter ? Chez Accor, l'organisation interne se veut décentralisée. Dans chaque unité, le dirigeant imprime donc sa marque pour la réalisation des objectifs, y compris ceux portant sur l'accueil de travailleurs handicapés.

Cathy Kopp souligne que les résultats sont là : *"nous partageons tous les valeurs du Groupe. Notre engagement commun est donc fort et clairement exprimé. Chacun en est conscient et agit en conséquence. En plus de nos campagnes de sensibilisation et de formation, nous rappelons les éléments financiers, qui sont loin d'être négligeables. Un opérationnel attentif à ses dépenses doit se préoccuper du respect du taux d'emploi légal. Enfin, nous communiquons sur les actions mises en œuvre et les résultats atteints, comme la soixantaine d'embauches annuelles de salariés handicapés, l'équivalent d'une PME… Non pas qu'il s'agisse de contraindre, mais plutôt de prouver par des faits. Certaines unités sont à la pointe et je crois à l'exemplarité dans ce domaine"*.

Accor a une longue tradition de conventions avec l'Agefiph, depuis 1992 pour être exact. Cette année 2005 est une année de transition vers un accord d'entreprise. Plus ambitieux encore, il aura pour objectif de développer l'appropriation du thème du handicap en interne.

Une initiative soutenue par l'ensemble du Directoire, pour aller plus loin encore…




# Philippe Marcel

*Président d'**Adecco France***

"*Associer handicap et compétences*" : cette formule pourrait résumer à elle seule la démarche d'Adecco. Elle se rencontre en effet couramment dans le langage interne du Groupe. Elle qualifie aussi la mission d'une équipe entièrement dédiée à promouvoir l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés.

Cet engagement – car c'en est un – n'est pas le fruit d'une découverte récente, mais bien d'initiatives de longue date, remontant à 1986 pour être précis. Philippe Marcel, président d'Adecco France nous décrit le contexte de l'époque : *"Nous étions alors confrontés aux premiers cas de chômage de longue durée. De plus en plus de personnes en situation difficile se présentaient dans nos agences. Nous avons alors été convaincus qu'il fallait faire quelque chose. Nous avons travaillé pour leur proposer d'autres solutions, plus spécifiques, avec une intégration progressive par le travail temporaire. Cela nous*

*a préparé à prendre aussi des initiatives pour le public des personnes handicapées."*

Le métier du travail temporaire constitue en effet un poste d'observation idéal, qui permet d'identifier rapidement les différents obstacles face à l'emploi. Certains d'entre eux s'avèrent redoutables et plus difficiles à surmonter pour des populations exposées, comme les travailleurs handicapés. Adecco a donc souhaité agir, en connaissance de cause. Avec une exigence spécifique : apporter

**"Cet engagement – car c'en est un – n'est pas le fruit d'une découverte récente, mais bien d'initiatives de longue date."**

des solutions qui ne confinent pas les bénéficiaires à une catégorie à part, dûment prise en compte mais marginalisée. C'est pourquoi les candidats handicapés relèvent des processus de recrutement habituels, empruntés par tous. Ils bénéficient "simplement", en plus, d'une attention toute particulière.

Adecco a tout d'abord entrepris de faire connaître et proposer à ses clients, l'accès à l'emploi de personnes atteintes de déficiences.

Comment ? En commençant par une information détaillée sur la mise en œuvre pratique d'une telle approche et sur la notion de handicap, pour mieux la connaître. Des rencontres avec les entreprises clientes sont organisées. Elles ont pour but de les sensibiliser au fait que l'emploi d'une personne handicapée est possible, voire opportun pour une mission précise. Suit alors la recherche de celui ou celle qui pourrait à la fois convenir et être intéressé par le poste proposé. Enfin, un accompagnement des différents intervenants est mis en œuvre, tout au long du processus.

**"Cela donne encore plus de sens au compte d'exploitation."**

Dans ce domaine particulier, trouver le "profil" idéal implique une connaissance précise des compétences et des desiderata de chaque candidat, encore plus personnalisée qu'à l'habitude. Cet exercice requiert un travail approfondi de la part des personnels de chaque agence concernée, en collaboration avec les chargés de mission "handicap et compétences" dans les directions régionales. En 2004, ce sont plus de 5 400 intérimaires différents qui ont trouvé leur place dans près de 7 500 sociétés. Leurs missions présentent des durées variables, bien sûr, mais elles sont en général supérieures à quatre mois.

Les entreprises sont le plus souvent conscientes des classifications Cotorep. D'ailleurs cette étape de connaissance mutuelle de la déficience n'a rien d'évident, et là encore, il faut expliquer. Philippe Marcel précise en effet que *"beaucoup d'intérimaires ne déclarent pas leur handicap, par crainte de perdre une offre de poste"*. Ce dont témoigne Haroun victime d'une chute de six mètres sur un échafaudage : *"Après mon accident, j'ai fait pas mal de petits boulots différents, avec autant de formations. Je ne voulais pas parler de mon handicap parce que, à chaque fois que je le mentionnais face à un employeur, on m'ignorait"*. Il se présente à l'agence Adecco BTP de Brest : *"je suis passé un matin ; dès le lendemain, on me proposait un travail. D'emblée, ils m'ont fait confiance"*.

Autre effort d'Adecco : faire prendre conscience que les résultats apportés par ces emplois, bien réels, sont aussi partagés.

Avec l'employeur, tout d'abord : Philippe Marcel ajoute que, pour un chef d'entreprise, il s'agit d'aller *"au-delà des considérations morales ou des obligations légales en ce domaine. L'emploi d'une personne handicapée fait sens. Sur le plan économique en recrutant des compétences adaptées bien sûr, mais aussi comme acte de bonne gestion : on transforme une contribution financière passive en efficacité supplémentaire. Sur le plan sociétal, c'est autre chose. On a conscience d'apporter sa pierre à une œuvre commune, à l'intérêt général en quelque sorte"*.

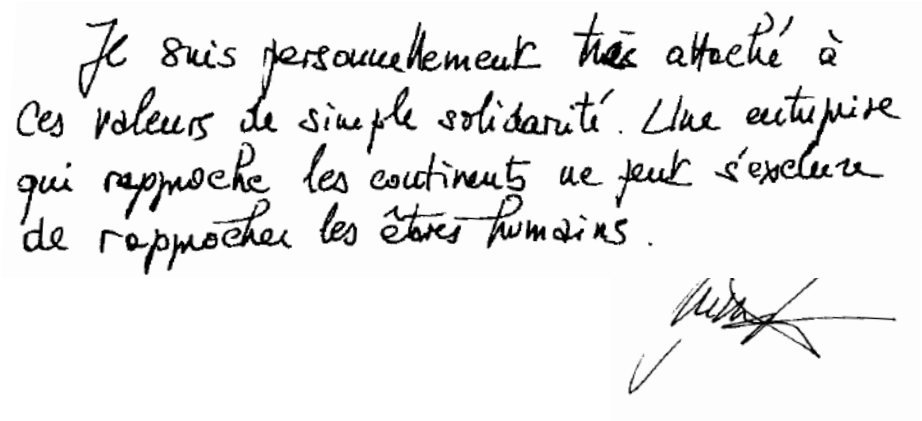
*"Dans notre structure Adia, qui est un peu l'agitateur d'idées du travail temporaire, nous avons même tenu à nous inscrire en faux contre les discriminations liées aux apparences. Voici deux ans, nous avons lancé une campagne-choc en ce sens, pour inciter tous les décideurs à privilégier les compétences."*

Adecco s'attache à ne pas passer pour un redresseur de torts : le Groupe connaît trop bien la difficulté de parvenir à faire se rencontrer une entreprise et un salarié. Mais il est parfois nécessaire de prendre des positions tranchées afin que l'emploi temporaire soit une voie d'accès à l'emploi durable, pour les populations handicapées. C'est le cas pour 40 % des missions qui se voient transformées en contrats, donc en véritable intégration dans l'entreprise. Davantage que la moyenne…

L'engagement d'Adecco vaut aussi pour ses salariés : il leur montre l'importance que leur société accorde à sa responsabilité sociale. Celle-ci prend d'ailleurs des formes plus inattendues. Ainsi lorsqu'elle s'exprime dans une initiative originale comme le partenariat avec Florence Gravellier, devenue la meilleure joueuse française en tennis handisport, alors qu'elle est par ailleurs… ancienne intérimaire Adecco.

C'est Philippe Marcel qui résume ainsi l'écho interne de tels engagements : *"cela donne encore plus de sens au compte d'exploitation. C'est difficile d'avoir le réflexe, au début. Mais au fur et à mesure, on accumule les bonnes pratiques. Et on les partage"*.

Au niveau européen, cela donne le réseau *Business and Disability*. Son objectif : permettre une implication dans les 72 pays où le groupe est présent. À une échelle encore plus ambitieuse, dès aujourd'hui mais aussi pour préparer l'avenir.




# Jean-Cyril Spinetta

*Président-directeur général d'**Air France***

"*Une collectivité humaine digne de ce nom ne peut accepter l'exclusion de centaines de milliers des siens. L'intégration des handicapés est un devoir qui s'impose à tous, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise. Il ne s'agit pas de se donner bonne conscience en pratiquant, en marge de la production de biens ou de services, une forme de mécénat. Il s'agit de faire pleinement participer les personnes handicapées à la vie de l'entreprise, à sa recherche de performance, à sa réussite, à sa création de richesses et d'emplois*".

Au vu de cette déclaration de Jean-Cyril Spinetta, le président d'Air France, on ne s'étonnera pas de la dynamique interne dont fait preuve son Groupe pour l'emploi des personnes handicapées. Cinq accords triennaux sur ce thème ont déjà été mis en œuvre et le sixième est en préparation pour l'année prochaine. Avec un premier résultat factuel : depuis 1991, date du premier de ces accords, le taux d'emploi est passé de 2,9 % à 6,2 % actuellement. Une progression d'autant plus soutenue que, pendant cette période, les activités complémentaires d'Air Inter et d'UTA ont changé la dimension de l'entreprise.

Seuil de 6 % franchi, donc, récompensant un effort acharné. Provisoirement : la loi de 2005 rebat les cartes, lorsqu'elle

intègre les personnels navigants dans l'assiette de calcul. Des sommets, le taux menace de se retrouver à basse altitude, mécaniquement divisé par deux.

S'il est normal que la même règle s'applique à tous, les réglementations propres aux personnels d'Air France compliquent la donne. En effet, la Direction Générale de l'Aviation Civile exige que les candidats potentiels aux postes de navigants répondent à des caractéristiques précises. Elle exclut ainsi toute personne présentant des déficiences physiques, sensorielles ou mentales. Dans ces nouveaux contextes législatifs et réglementaires, définir la place du handicap chez Air France nécessite donc de la ténacité pour rebondir.

Un défi que relève pourtant bien volontiers Caroline Millous, chef de projet handicap et ressources humaines du Groupe. *"L'importance accordée chez nous au handicap est plus que confirmée. Ce n'est pas une affaire de taux, mais de vie ensemble dans l'entreprise et d'initiatives prises concrètement. La loi va nous inciter à être encore plus innovants"*, déclare-t-elle. *"Un exemple : nous pouvons renforcer nos contacts avec les centres d'aide par le travail et les entreprises adaptées, dans*

**"L'intégration des handicapés est un devoir qui s'impose à tous, à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise."**

*le cadre des marchés de sous-traitance. A qualité égale, bien sûr. Ou encore, nous pensons également élargir nos actions aux salariés en difficulté, lorsqu'on devient inadapté provisoirement à son poste de travail. Nous partagerons ainsi, avec des populations nouvelles, des initiatives appréciées par les personnes qui en ont bénéficié par ailleurs"*.

Innover au service du handicap, on a l'habitude chez Air France avec, par exemple, *"Changer le regard"*. Cette exposition itinérante a adopté ce nom car il symbolise son but : *"impliquer l'ensemble des personnels, pour faire disparaître les peurs, les inquiétudes et préparer à l'intégration"*. Ce sont dix portraits et histoires de salariés handicapés du Groupe qui s'expriment ainsi auprès de leurs collègues, connus ou inconnus. Ils témoignent de leur cheminement dans un environnement de travail, à la fois matériel et humain, qu'il a fallu adapter ou qu'il leur a fallu comprendre.

Nouveauté encore, une bourse d'études pour les enfants handicapés des membres du Groupe a également été créée. Elle révèle une compréhension élargie de la responsabilité sociale : l'entreprise se veut à l'écoute des problèmes rencontrés par ses collaborateurs face, ici, au coût d'une éducation adaptée. Il en est de même lorsqu'elle facilite l'accès au logement ou encore qu'elle accorde une aide financière pour les aménagements au domicile, rendus nécessaires par l'apparition d'une déficience.

**"On y apprend aux responsables et futurs collègues, à mieux appréhender le monde du handicap et à préparer l'intégration dans l'emploi."**

Comment encourager, en effet, l'intégration professionnelle ou le maintien dans l'emploi, lorsque les simples conditions matérielles risquent de tout compromettre ? La prise en compte du quotidien de la personne est vue, chez Air France, comme essentielle. Avec un impératif : la démarche de prise de contact est toujours laissée à l'initiative du salarié concerné, afin de respecter la dignité et éviter toute assistance inopportune.

La cohérence des mesures prises dans le domaine du handicap repose sur un processus pragmatique en trois phases : la préparation à l'insertion, tout d'abord, lorsqu'il s'agit de permettre aux candidats potentiels d'accéder aux recrutements d'Air France. L'information, ensuite : elle recouvre la sensibilisation mais aussi la formation, des personnels en général et du salarié handicapé en particulier. Le programme Vulcain a ainsi pour but d'amener chacun à prendre en compte l'unicité de la personne handicapée,

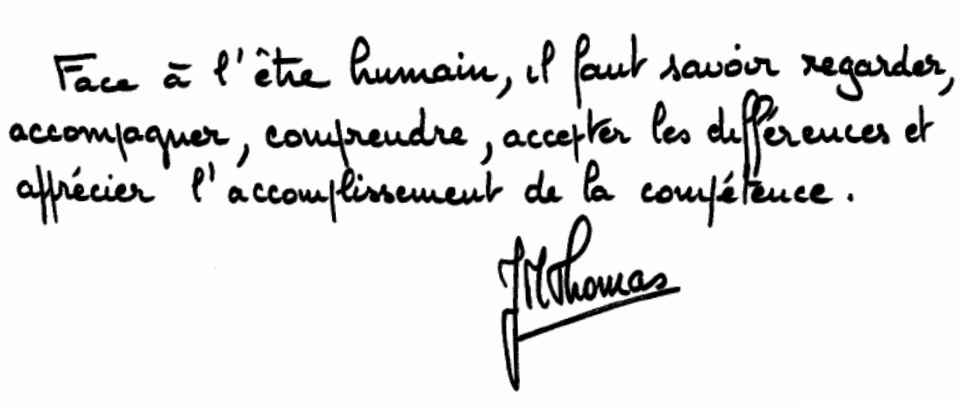
sa personnalité, ses compétences, ses projets. On y apprend aux responsables et futurs collègues, à mieux appréhender le monde du handicap et à préparer l'intégration dans l'emploi.

L'accueil, enfin, constitue une étape essentielle car les premiers jours sont décisifs pour tous afin d'établir de bonnes bases pour vivre ensemble. Cette préparation et ce suivi du nouvel embauché handicapé ont justifié l'instauration d'un système de tuteurs, qui l'accompagnent dans la découverte de son univers professionnel. Ce système de tutorat s'applique aussi, sous une forme adaptée, aux salariés dont l'état de santé nécessite un soutien régulier dans l'entreprise. Des professionnels et des organismes spécialisés sont alors sollicités, principalement dans le cas des déficiences les plus lourdes.
De ce point de vue, Air France fait preuve d'un engagement déterminé, avec plus de cent handicapés de catégorie C.

Autre sujet, externe celui-là, qui représente un fort investissement du Groupe sur les dernières années : *Saphir*. Sous cette appellation sont regroupés les Services d'Assistance aux voyages des Personnes Handicapées pour les Informations et les Réservations. En 2001, après des critiques formulées dans les medias envers plusieurs compagnies aériennes internationales – dont Air France –, Jean-Cyril Spinetta intervient directement. Il prend la décision de concevoir un ensemble de prestations spécifiquement adaptées aux passagers à autonomie réduite. Celles-ci s'appliquent à l'occasion de la prise de réservation, des transferts en aéroport, et au cours même du vol. Pour les déficiences qui le rendent nécessaire, un accompagnateur peut même être prévu afin d'assister la personne durant l'intégralité du voyage.

Les divers services offerts sont étudiés en fonction des nécessités imposées par le handicap : possibilité de conserver le fauteuil personnel jusqu'à l'accès à bord, accès gratuit à la cabine pour un chien d'assistance, personnels formés à mieux comprendre et traiter les demandes spécifiques… Air France souscrit donc logiquement à la charte nationale sur l'accessibilité, promulguée par le ministère des transports.

Tous ces engagements du Groupe en faveur du handicap, Jean-Cyril Spinetta les définit sans ambages comme situés au cœur de la stratégie : *"L'entreprise a des finalités claires qui sont la production, la réussite, la création de richesses pour tous. Mais elle a aussi un objet social fondamental, qu'elle doit en permanence respecter. L'intégration des personnes handicapées en fait totalement partie"*.




# Jean-Marc Thomas

*Président-directeur général d'**Airbus France***

"*Des réalisations d'équipes*" : c'est cet aspect que Jean-Marc Thomas, le président d'Airbus France, souhaite d'emblée mettre en avant, lorsque l'on aborde avec lui l'emploi des personnes handicapées. Il caractérise ainsi une véritable façon d'être en commun dans cette entreprise, au-delà du travail opérationnel. Cette attitude trouve ses origines dans une forte culture aéronautique, qui fait de chaque collaborateur un passionné de son métier. Nous sommes en effet à Toulouse avec, sous nos fenêtres, ce nouveau fleuron, l'A380. Étant donné la taille exceptionnelle de l'avion, il se situerait d'ailleurs plutôt face à nous, un changement d'échelle à la mesure de ce défi technologique et humain.

Être au cœur de ces réalisations prestigieuses, c'est ce que souhaite la direction de l'entreprise pour les activités des travailleurs handicapés. L'objectif est de leur permettre de

partager cet enthousiasme, au quotidien, et de participer directement à leur réalisation. De ce point de vue, Christian Etcheverry, responsable – entre autres – des initiatives en faveur des personnes handicapées, va jusqu'à évoquer une forme de *"solidarité de l'industrie aéronautique"*.

Ainsi, lorsqu'il s'agit, par exemple, de confier des productions à forte valeur ajoutée, à des Centres d'Aides par le Travail : *"nous apportons notre concours à plusieurs de ces établissements. Notre but : leur transmettre un savoir-faire technologique de plus en plus significatif.*

**"Les personnes handicapées sont acteurs de leur propre insertion."**

*Nous espérons d'ailleurs obtenir un jour une qualification aéronautique officielle, pour plusieurs productions issues de ces centres. C'est pourquoi nous avons fortement développé nos actions de sous-traitance vers des entreprises adaptées, dont le volume a pratiquement doublé sur les cinq dernières années. C'est un volet de notre action à destination des déficiences les plus lourdes. Ces structures ont une expertise reconnue pour assurer leur accueil"*.

Ce souci d'associer le handicapé à la noblesse du métier aéronautique va de pair avec le respect que l'entreprise lui porte. Un impératif, comme le souligne Jean-Marc Thomas : *"nous nous efforçons de faire en sorte que la déficience n'apparaisse pas. Nous en parlons donc le moins possible. C'est en effet la compétence que nous employons, pas le handicap. Nous avons pris l'option de la discrétion, un choix délibéré que nous nous appliquons naturellement. Le témoignage que nous apportons ici constitue d'ailleurs pour nous une exception. Mais la cause qu'il sert le justifie bien…"*.

**"Nous nous efforçons de faire en sorte que la déficience n'apparaisse pas. Nous en parlons donc le moins possible. C'est en effet la compétence que nous employons, pas le handicap."**

La démarche d'Airbus en France n'en est pas moins déterminée, puisqu'elle se définit comme une *"entreprise citoyenne"*. Avec quatre convictions majeures : tout d'abord, *"la reconnaissance d'un devoir de solidarité vis-à-vis des personnes handicapées"*. L'accès à l'emploi étant une des dimensions essentielles de l'intégration sociale, l'entreprise doit jouer ce rôle qui lui revient d'évidence, envers ceux qui en ont le plus besoin. *"Leur insertion doit donc se réaliser aussi en entreprise"*, second principe.

Le troisième constat bat en brèche certaines idées reçues : *"à niveau de compétences égales, les travailleurs handicapés sont aussi performants"*. On ne nie pas les nécessités d'adaptation des postes de travail, chez Airbus en France. On les met en œuvre et, parfois, d'une façon ambitieuse. Ce fut le cas pour Jacques, devenu aveugle à l'âge de cinquante ans. Expert en logiciels dans le secteur de l'avionique, il aurait perdu sa capacité de travail sans la mobilisation de l'entreprise et de ses collègues. Un

poste informatique fut spécifiquement conçu pour lui, avec un clavier classique et une interface en braille permettant une traduction automatique de l'écran. Un maintien dans l'emploi réussi.

Le dernier postulat définit la nature de la contribution que l'entreprise peut apporter. Celle-ci n'est pas assistanat, puisqu'Airbus France exprime la conviction que *"les personnes handicapées sont acteurs de leur propre insertion"*. Pas de paternalisme donc, *"il faut que la dignité de l'individu soit préservée à tout prix"* précise Jean-Marc Thomas.

En complément des structures spécialisées que l'on évoquait précédemment, l'entreprise apporte, elle, la possibilité d'un travail en milieu ordinaire. Pour ce travail d'intégration, le Groupe se fonde sur son expérience de la réinsertion dans un autre domaine, celui du handicap social. L'association Airbus Insertion, créée à son initiative voici plusieurs années maintenant, s'adresse à des individus qui se trouvent exclus à un moment particulier de leur existence. Elle les aide à prendre un nouveau départ dans la société.

C'est ce même principe de responsabilisation qui a présidé à la mise en place de tutorats d'étudiants handicapés en université. Avec une ambition que nous précise Christian

**"Airbus France exprime la conviction que les personnes handicapées sont acteurs de leur propre insertion. Pas de paternalisme donc, il faut que la dignité de l'individu soit préservée à tout prix."**

Etcheverry : *"nous voulions montrer que le handicap n'est pas un obstacle à un emploi de manager, qu'il est possible d'intégrer les personnes concernées à des niveaux de responsabilité, grâce à leur qualification. Il a fallu tout d'abord convaincre des étudiants handicapés de venir travailler en milieu industriel. Nous avons dû aussi balayer des obstacles qui pouvaient exister dans les esprits, en interne, souvent par méconnaissance du sujet.*

*Ensuite, chaque étape a été organisée et la formation nécessaire définie spécifiquement en fonction de postes disponibles. Nous avons mis en place des parrainages, en accord avec les universités, pour les étudiants intéressés par ces fonctions. Ces tuteurs, membres du personnel de l'entreprise, ont accompagné chaque étudiant durant ses études*

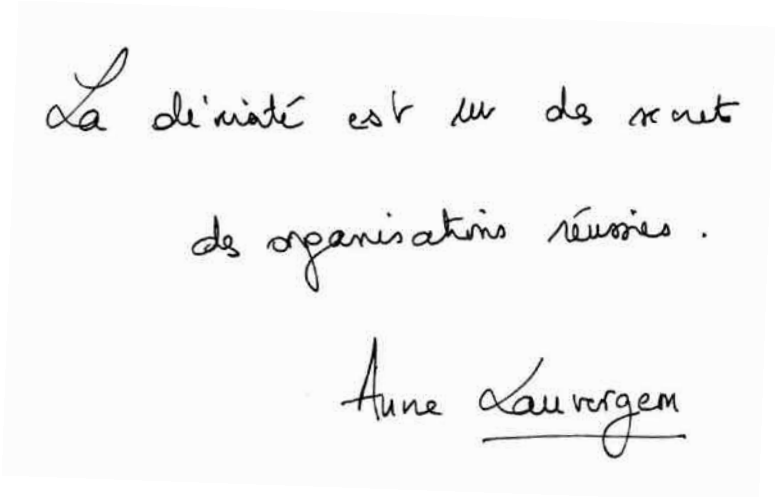
*jusqu'au diplôme. Ils l'ont ainsi progressivement préparé à la vie réelle dans l'entreprise. Le bilan est très positif : ce processus de tutorat s'est révélé être un facteur essentiel de réussite et d'intégration. Pour permettre, en quelque sorte, un atterrissage en douceur…".*

On retrouve enfin cette responsabilisation dans l'habitude, historique maintenant pour ce Groupe, de capitaliser sur les engagements personnels des salariés dans le domaine du handicap. *"Il y a croisement entre une volonté générale et des opportunités qui émergent"* explique Jean-Marc Thomas. *"Les initiatives individuelles font ressortir des pistes qui, le plus souvent, ont l'avantage d'être bien concrètes. Leur origine interne leur autorise un rayonnement et une appropriation plus larges au sein du personnel.*

**"Nous avons mis en place des parrainages, en accord avec les universités, pour les étudiants intéressés par ces fonctions. Ces tuteurs, membres du personnel de l'entreprise, ont accompagné chaque étudiant durant ses études jusqu'au diplôme."**

*C'est le cas pour l'association des parents d'enfants inadaptés et handicapés de notre personnel. Notre engagement auprès des malentendants y trouve aussi son origine. Cela nous permet de leur apporter de nombreuses solutions pratiques dans la vie de tous les jours, au travail. Nous abritons dans nos murs Iris, l'institut de recherche sur les implications de la langue des signes. Nous soutenons les nouvelles technologies avec Websourd. Ou encore, tout simplement, nous donnons la possibilité d'une traduction simultanée dans plusieurs conférences internes. Y compris pour des présentations spécifiques de notre nouvel A380 !".*

Le taux d'emploi avoisine les 6 % sur l'ensemble du Groupe, sans incitation particulière aux déclarations individuelles. Les sites de Nantes, Saint-Nazaire et Méaulte dépassent déjà ce seuil. Après neuf années d'accords successifs, à l'origine chez Aérospatiale, le suivant est en préparation chez Airbus en France : *"le taux n'est pas un but en soi. L'objectif, c'est de permettre que les personnes handicapées trouvent vraiment leur place chez nous".*




# Anne Lauvergeon

*Présidente du directoire d'**Areva***

Connaissez-vous le "mox" ? Il est fort probable que vous n'ayez jamais même seulement rencontré ce mot. Il désigne un mélange de poudres d'uranium et de plutonium, servant à la fabrication de combustible pour les centrales nucléaires. C'est une filiale d'Areva, la société Melox, qui le produit en France. Car le cœur du métier d'Areva, l'énergie, conduit ce groupe à occuper le premier rang mondial sur l'ensemble du cycle nucléaire et la troisième place pour la transmission et la distribution d'électricité, avec 73 000 salariés dans le monde, dont plus de 33 000 en France.

Le rapport avec les personnes handicapées ? Melox constitue pour Areva un modèle d'engagement en faveur de leur insertion. Cela donne à cette expérience une valeur interne d'exemplarité afin d'inspirer d'autres unités. Elle dessine donc les grandes lignes de la politique sur laquelle le Groupe met l'accent dans ce domaine, cette année.

Il faut bien dire que les résultats des initiatives prises chez Melox sont nets, avec un taux d'emploi qui a cru de manière régulière et soutenue sur les dernières années. D'un modeste et unique pour cent en 1997, il s'est hissé, six ans plus tard, à un niveau très proche des exigences légales, à 5,82 % pour être exact.

**« Melox constitue pour Areva un modèle d'engagement en faveur de l'insertion des personnes handicapées. Cela donne à cette expérience une valeur interne d'exemplarité afin d'inspirer d'autres unités. »**

Une telle progression ne doit rien au hasard, bien sûr. Elle est le résultat direct d'une mobilisation générale dans cette société. Quatre accords collectifs pour l'emploi des personnes handicapées y ont été successivement conclus avec les partenaires sociaux, engageant les 700 salariés de Melox. Ce sujet du handicap s'est d'ailleurs révélé naturellement consensuel et fédérateur pour la direction et les organisations syndicales.
Une ouverture vers les partenaires extérieurs a été accentuée depuis quelques années. Elle permet à Melox de bénéficier d'un réseau efficace et d'établir des partenariats. La mise en œuvre de sa politique ambitieuse vis-à-vis des travailleurs handicapés en est facilitée. Ainsi, un contrat cadre annuel formalise un partage d'activité avec un Centre local d'Aide par le Travail, pour des services de reprographie, reliure et mise sous pli.

**« Des freins peuvent se présenter et ils sont nombreux : les préjugés tout d'abord, dus bien souvent à une méconnaissance du handicap ; la nécessité d'une formation et d'un temps d'intégration spécifique pour le nouvel arrivant, qu'il faut concilier avec l'exigence de résultats ; l'adaptation des processus de recrutement, pour permettre une prise en compte des handicaps à l'embauche, sans discrimination. »**

Le dernier accord d'entreprise en date se structure autour de trois plans distincts concernant l'embauche, les actions de maintien dans l'emploi et enfin, les initiatives d'insertion et de formation. Sur ce tout dernier sujet, les programmes de formation ne sont pas uniquement réservés aux employés de Melox, mais offerts aussi à des personnes en situation de handicap, externes à l'entreprise. Une contribution désintéressée donc, à destination de l'environnement local de l'entreprise.

Melox ne masque pas les freins qui peuvent se présenter et ils sont nombreux : les préjugés tout d'abord, dus bien souvent à une méconnaissance du handicap ; la nécessité d'une formation et d'un temps d'intégration spécifique pour le nouvel arrivant, qu'il faut concilier avec l'exigence de résultats ; l'adaptation des processus de recrutement, pour permettre une prise en compte des handicaps à l'embauche, sans discrimination. En réalité, un point clé a été identifié pour assurer le succès de la démarche : il est déterminant

que tous les décisionnaires soient eux-mêmes convaincus et montrent ainsi la voie.

À cet égard, le contexte général est celui d'engagements d'Areva en matière de responsabilité sociale et sociétale. En particulier, le groupe souhaite *"favoriser l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs et veiller à la qualité de leurs conditions de travail"*, ou encore *"participer au développement économique et social des territoires où il est implanté"*.

Ces positions de principe prennent une signification particulière lorsqu'il s'agit du handicap, comme le précise Philippe Vivien, le directeur des ressources humaines : *"nous développons une approche volontariste de l'égalité professionnelle des chances. Ceci se fait dans le cadre d'une nouvelle culture d'entreprise, celle d'Areva. Pour y parvenir, nous ne réalisons pas le plus petit commun dénominateur des différentes traditions issues des sociétés qui ont constitué notre Groupe. Il s'agit bien, pour nous, d'exprimer nos valeurs spécifiques.*

*Ainsi, nous allons dans le sens d'une véritable solidarité interne et externe pour l'entreprise. L'emploi des personnes handicapées en est un des axes majeurs. Lorsque nous avons réfléchi, avec notre présidente Anne Lauvergeon, au renforcement de nos actions dans ce domaine, la dimension européenne*

**"Nous allons dans le sens d'une véritable solidarité interne et externe pour l'entreprise. L'emploi des personnes handicapées en est un des axes majeurs."**

*s'est imposée d'elle-même. Nous pouvons en effet capitaliser sur des bonnes pratiques dans plusieurs pays, pour leur exemplarité. Il y a donc des réalisations qui comptent en France, mais aussi en Allemagne, par exemple, où nos collègues de la division transmission-distribution ont reçu du chancelier Schroeder un trophée pour leurs actions de recrutement de personnes handicapées. Nous avons donc entrepris un travail avec l'instance européenne représentative, notre Comité de groupe européen"*.

Ce dernier point constitue une des particularités les plus marquantes d'Areva dans son approche du handicap, une véritable innovation même. Traiter d'emblée ce thème comme un sujet européen est ambitieux, certainement opportun, en tout cas conforme à la réalité opérationnelle de l'entreprise.
Cette démarche a été initiée encore récemment, en juin dernier, et il est donc trop tôt pour en sérier la pertinence.

Elle pourrait s'avérer plus difficile à mettre en œuvre et consommatrice de temps, au lancement. Mais on peut imaginer qu'elle produira, à court terme, ses effets démultipliés en terme d'apprentissage.

Ce partage d'expériences portera sur le recrutement, l'évolution professionnelle, la formation, ou encore la sensibilisation et l'implication de tous, équipes, management et partenaires sociaux. Un diagnostic détaillé des différentes approches et de leurs résultats est en cours, de concert avec les organisations syndicales européennes. L'application concrète n'est, d'autre part, pas oubliée dans les principes de travail, puisque *"des actions de déploiement doivent être menées en parallèle. Elles s'inscriront dans la durée, en évitant les effets d'annonce, et viseront à faire évoluer les mentalités et vaincre les résistances au changement"*.

**"Nous n'apparaissons pas encore comme une entreprise accueillante pour les personnes handicapées. C'est pourtant notre but. Et nous avons les moyens d'y parvenir. D'un point de vue plus général, nous avons en effet sollicité une première évaluation, par une agence de notation externe, de nos performances sociales et sociétales."**

Cela débouchera-t-il sur la rédaction d'une charte ou la signature d'un accord pour le Groupe ? Quels en seraient les signataires, Fédération européenne des syndicats, partenaires sociaux locaux, ou encore l'ensemble de ces interlocuteurs ? L'avenir le dira. La certitude du moment est la détermination d'Areva à faire avancer la prise de conscience et les réalisations concrètes pour le handicap, en parallèle avec la parité hommes / femmes.

*"Nous n'apparaissons pas encore comme une entreprise accueillante pour les personnes handicapées"*, poursuit Philippe Vivien. *"C'est pourtant notre but. Et nous avons les moyens d'y parvenir. D'un point de vue plus général, nous avons en effet sollicité une première évaluation, par une agence de notation externe, de nos performances sociales et sociétales. Nous nous sommes vus attribuer la notation « A », pour une échelle allant de « CCC » pour les pratiques*

**“ Le Groupe a décidé de favoriser les initiatives individuelles que certains salariés pouvaient prendre en faveur du handicap, dans l’entreprise mais aussi à l’extérieur. ”**

*les moins évoluées, à « AAA » pour les plus avancées. Une base de départ tout à fait satisfaisante…”*

Le processus est en route, en tout cas. Un accord d’établissement a été signé également par Cogema à la fin de l’année dernière, pour une application jusqu’en 2007. Il prévoit les différents types d’actions en faveur de l’emploi des personnes handicapées, avec des plans de formation, d’insertion et de maintien dans l’entreprise, une diversification accentuée vers le milieu protégé, ainsi qu’une série d’initiatives destinées à développer l’engagement sociétal de la Cogema.

Le processus, enfin, se fait avec les salariés. Le Groupe a décidé de favoriser les initiatives individuelles que certains d’entre eux pouvaient prendre en faveur du handicap, dans l’entreprise mais aussi à l’extérieur. Signe d’avenir également, des jeunes membres des équipes ressources humaines ont posé les bases, voici un an, d’un “accord Groupe relatif à l’emploi des personnes en situation de handicap”. Intégré aux valeurs d’Areva et à la démarche de développement durable du Groupe, ce projet exprime leurs attentes. Elles ont été entendues.

Tout homme est porteur de talent,
d'énergie et de compétences.
Son épanouissement nécessite
un environnement harmonieux.
Telle est notre ambition au sein
du Groupe Banque Populaire

Tanguy du Chéné

# Tanguy du Chéné

*Directeur des Ressources humaines du Groupe*
***Banque Fédérale des Banques Populaires***

Il semblerait qu'il fasse bon vivre à la Banque Populaire. C'est en tout cas ce qui ressort du baromètre publié en septembre 2004 par le Journal du Management. Classé numéro un des établissements financiers pour son ambiance au travail, ce résultat confirme la situation de "microclimat chaleureux et porteur" relevé par la direction de la Banque Populaire. Une atmosphère particulière, d'une qualité appréciée, dans laquelle l'insertion des personnes handicapées trouve naturellement toute sa place.

Faut-il vraiment s'en étonner ? Les Banques Populaires, fortes de 2 600 agences bancaires, se sont construites à partir de valeurs comme la coopération, la proximité et la solidarité. Des notions humaines essentielles qui se trouvent inscrites et mises en œuvre dans leur statut lui-même : ces banques coopératives se sont en effet organisées en vingt-deux établissements autonomes.

Ceux-ci se trouvent tous être actionnaires de l'entité centrale, la Banque Fédérale des Banques Populaires, holding de Natexis Banques Populaires, société cotée.

L'ensemble compte près de trois millions de sociétaires. En plaçant l'homme au cœur de sa préoccupation, en respectant la liberté de ses membres, leur capacité d'initiative, la Banque Populaire s'est donc développée autour d'un pari collectif et individuel. *"Agir ensemble pour gagner ensemble"*, tel est le credo qui l'anime.

*"Il nous faut conserver le réflexe de penser aux handicapés, à chaque fois que le poste le permet, que ce soit un CDI, un CDD,*

**"Agir ensemble pour gagner ensemble."**

*un contrat de qualification ou un stage. Nous devons, en outre, continuer à lever les freins psychologiques. Rien n'est pérenne. On pourra se dire qu'on a réussi lorsque l'on ne se posera plus la question"* déclarait ainsi le directeur des ressources humaines d'une banque régionale. Cette position est très représentative du regard de la Banque Populaire sur le handicap. Sans idéalisme, le handicap ne doit pas être considéré comme un "problème".

La politique handicap de la Banque Populaire n'a pas toujours été une priorité, loin de là. *"Au moment de l'entrée en vigueur de la loi de 1987, nous étions en moyenne à 2 % de taux d'emploi de travailleurs handicapés dans nos effectifs. Certaines de nos banques étaient même très en deçà"* admet, en toute transparence, Tanguy du Chéné, directeur des ressources humaines du Groupe. *"Plutôt que de subir cette loi et s'acquitter de pénalités, nous avons essayé d'agir autrement. Nous avons donc signé trois accords de groupe successifs avec l'ensemble de nos organisations syndicales, chacun sur trois ans, de manière à amener progressivement ce taux d'emploi de 2 % à 6 %."*

**"Au moment de l'entrée en vigueur de la loi de 1987, nous étions en moyenne à 2 % de taux d'emploi de travailleurs handicapés dans nos effectifs. Certaines de nos banques étaient même très en deçà. Plutôt que de subir cette loi et s'acquitter de pénalités, nous avons essayé d'agir autrement."**

À l'issue de chaque accord et en préparation du prochain, une attention particulière a été consacrée au bilan des actions entreprises. Les bonnes pratiques observées ont été diffusées et promues auprès des responsables d'unités et des syndicats. Une fois cet objectif atteint, la nouvelle priorité fut de responsabiliser davantage les opérationnels et d'alléger l'encadrement du mouvement, en laissant chaque région travailler à ses propres idées originales.

Lanterne rouge en 1987, avec un taux d'emploi de 0,47 %, l'exemple de la Banque Populaire du Nord illustre parfaitement cette démarche. Il fallut y prendre plusieurs initiatives pour changer en profondeur les comportements. Au début des années 90, on vit ainsi à la fois la mise en place d'un comité de pilotage associant représentants du personnel et personnalités extérieures, la nomination d'un responsable régional pour l'emploi

des personnes handicapées, et enfin la réalisation d'un audit sur les freins spécifiques au recrutement.

La situation aujourd'hui ? Avec un taux de représentation des personnels handicapés de 7,2 %, la Banque Populaire du Nord est devenue le champion du Groupe et a conclu, en 2002, une Charte en faveur de leur accès à l'emploi. Ses efforts ont été récompensés par le premier prix du Trophée accords et conventions d'entreprise, dans le cadre de la huitième semaine pour l'emploi des personnes handicapées, et par une nomination au Prix d'action citoyenne décerné par l'association Alliances. Cette banque régionale fait maintenant figure de modèle sur ces thèmes. Elle est ainsi régulièrement sollicitée pour transmettre ses expériences aux autres unités, notamment en ce qui concerne la formation et le recrutement.

Ce dernier sujet pose d'ailleurs régulièrement problème, tant il s'avère difficile de trouver des candidats handicapés pour occuper les postes à pourvoir. En règle générale, la Banque Populaire recrute à un niveau d'études de deux ans après le baccalauréat. L'entreprise a donc décidé de prendre la question très en amont, en allant à la rencontre des élèves handicapés. Pendant leur cursus en bacs professionnels ou en centres d'apprentissage, elle a mis

**« Il faut que le salarié handicapé se sente un collaborateur comme les autres, et non une source de problèmes supplémentaires. C'est fondamental. »**

en place un système de tutorat destiné à faciliter leur insertion future dans le monde du travail. À l'issue de leur formation, elle propose des contrats de deux ans en alternance. *"À ce stade"*, explique Tanguy du Chéné, *"il nous est beaucoup plus facile d'avoir accès à des candidats, car ils nous connaissent déjà. Pour les étudiants, cela leur permet de comprendre notre entreprise et de renforcer leur motivation à mener à bien leurs études et passer avec succès leur diplôme"*. La Banque Populaire du Nord a même créé une formation originale au métier d'opérateur en centre d'appel, dédiée aux handicapés. Plusieurs entreprises de vente par correspondance ont donc pris des engagements d'accueil propre à chaque situation de handicap.

Ce soin du détail se retrouve lors de l'accueil du nouvel arrivant. *"Nous considérons que la réussite de l'intégration commence dès la première journée. Imaginez le premier jour que la personne ne puisse pas entrer dans son bâtiment, ou*

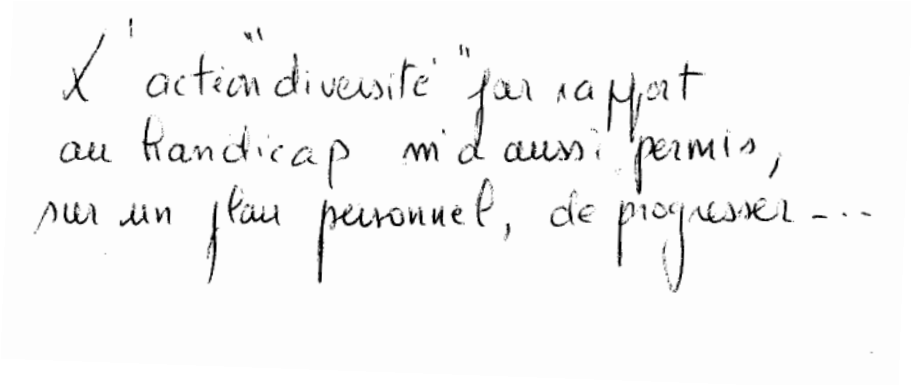
*qu'elle ne dispose pas d'un bureau adapté à son handicap… Qu'est-ce que cela signifierait pour elle ?"*, interroge Tanguy du Chéné. *"Il faut que le salarié handicapé se sente un collaborateur comme les autres, et non une source de problèmes supplémentaires. C'est fondamental."*

La question de l'accessibilité des agences a, quant à elle, une vertu initiatrice en la matière. Ainsi, la Banque Populaire du Midi a inauguré dernièrement une nouvelle agence, équipée d'un boîtier vocal qui guide les non voyants et leur donne des informations, telles les heures d'ouverture ou les coordonnées téléphoniques d'appel de différents services. Une initiative intégrée dorénavant au cahier des charges des futures agences de l'établissement régional.

L'état d'esprit Banque Populaire se retrouve dans les principes d'action de la Fondation éponyme. L'un de ses domaines d'intervention porte sur l'accompagnement des projets de vie de personnes handicapées physiques. Depuis sa création, voici douze ans, 140 jeunes ont bénéficié de son soutien pour des actions très concrètes. C'est l'effort à long terme qui est récompensé : créer une entreprise, participer aux jeux paralympiques d'Athènes, bénéficier d'un matériel adapté à son activité professionnelle… Il s'agit bien là d'une prime au talent, à la motivation, au même titre que les autres bourses, celles attribuées à des musiciens virtuoses. Ce coup de pouce à l'énergie, aux compétences ne fait donc pas de différence : il permet de faciliter un démarrage dans la vie, quelles que soient les difficultés, toujours au service d'une ambition.

**"Outre une nouvelle action collective de sensibilisation, nous allons entreprendre de bâtir des actions inédites, de fournir des clés que nous souhaitons exemplaires."**

La loi de février 2005 marque une prochaine étape. *"Nous allons reprendre notre bâton de pèlerin"* confirme Tanguy du Chéné. *"Avec ces règles qui changent, nous considérons que l'objectif que nous avions atteint ne suffit plus. Outre une nouvelle action collective de sensibilisation, nous allons entreprendre de bâtir des actions inédites, de fournir des clés que nous souhaitons exemplaires. Comme nous l'avions fait à l'origine. C'est un nouveau départ, en quelque sorte."*




# Pascal Bernard

*Directeur des ressources humaines*
*d'**Eau de Paris***

Connaissez-vous Eau de Paris ? Il ne s'agit pas d'un parfum de grand couturier. Ce nom désigne la Société Anonyme de Gestion des Eaux de Paris, anciennement Sagep, qui a pour mission de fournir la capitale en eau. Si vous y habitez ou travaillez, vous avez donc recours à ses services quotidiennement. Ceux-ci répondent à un besoin essentiel de la population, qui justifie la mission de service public de cette société d'économie mixte.

L'équipement est impressionnant. Il comprend trois usines de production, quatre aqueducs principaux, cinq réservoirs de grande capacité qui se trouvent situés aux portes de l'agglomération. Plus de deux cents millions de mètres cubes sont nécessaires, chaque année, pour répondre à la demande des Parisiens. Cette eau contient les minéraux habituellement revendiqués par les produits concurrents, tels le calcium ou le magnésium. Pourtant, son prix est nettement moins élevé. Dans quelles proportions, le savez-vous ? Trois cents fois, en moyenne... Ajoutons à cela qu'elle est livrée directement à domicile, sans pollution due au transport, et sans emballage : elle ne génère donc aucun déchet, à comparer aux montagnes de bouteilles en verre ou en plastique.

Ces caractéristiques environnementales et citoyennes impriment leur marque, positive, à l'entreprise. La présidente, Anne Le Strat, confirme en effet : *"je me suis engagée personnellement auprès de la population et de la Mairie de Paris, à assurer la mission du service public qui nous a été confiée, en mettant notamment en œuvre une politique de développement soutenable à travers l'ensemble de nos activités"*. Cette approche concerne donc l'environnement, mais elle correspond aussi à *"l'affirmation de pratiques citoyennes"* qu'il s'agit de favoriser, à la fois en interne et vis-à-vis des partenaires. Ainsi, en externe, Eau de Paris *"prend en compte les politiques et les populations des territoires où elle est implantée"*.

Pour ses salariés, dès 2001, la direction des ressources humaines et les organisations syndicales établissent un dialogue social sur la question du harcèlement moral d'abord, celle de la prévention des discriminations ensuite. Une *Commission éthique permanente*

**"Il faut commencer par se battre contre les routines et les peurs."**

est alors créée. Après plusieurs travaux préparatoires, Eau de Paris s'engage au respect de plusieurs principes, comme *"la solidarité, l'équité sociale, la poursuite d'un management éthique, le développement des compétences et de la motivation des équipes de travail"*.

De nouveaux projets sont développés et, en 2004, un accord est signé pour chaque site et l'ensemble du personnel, sur les thèmes de l'égalité professionnelle et de la gestion de la diversité. Celle-ci concerne cinq domaines : origines raciales, âge, sexe, mode de vie, et enfin handicap.

Les objectifs sont définis : *"donner un sens concret aux grands principes de la responsabilité sociale de l'entreprise, en replaçant les directions des ressources humaines au cœur de l'organisation"*. Pascal Bernard, le directeur des ressources humaines justement, définit son rôle selon une expression qu'il affectionne. Le DRH doit être vu comme *"le champion des salariés, au sens canadien du terme, c'est à dire celui qui les représente le mieux possible, compte tenu des différents impératifs"*.

Le champion de tous les salariés, dans leur diversité : pour le domaine du handicap,

> **"Tous les recruteurs ont donc été formés à la diversité, dont celle du handicap."**

Pascal Bernard sait qu'il faut, le plus souvent, faire table rase des incompréhensions existantes, et *"commencer par se battre contre les routines et les peurs. Nous avons vraiment labouré le terrain, avec un travail déterminé pour faire évoluer les mentalités, quand cela était nécessaire. Nous avons fait découvrir le handicap, en expliquant, en faisant réagir nos collaborateurs dans des sessions de sensibilisation.*

*Beaucoup de questions ont été soulevées et traitées, la plupart issues de la vie quotidienne d'ailleurs. Tout le monde a donc bénéficié, simultanément, d'une information approfondie sur le sujet. Ce stade d'expérience nous a amenés à définir et mettre en œuvre toute une série d'initiatives concernant l'égalité professionnelle dans le cadre du handicap. Quand on pratique, au quotidien, l'égalité d'accès à l'eau pour tous, c'est plutôt logique, non ?"*

Ceci signifie, en pratique, que les recrutements des personnes handicapées s'inscrivent systématiquement dans le processus habituel. L'absence de discrimination vis-à-vis d'un quelconque handicap, est posée comme un principe incontournable. Tous les postes sont donc accessibles. Quelques exceptions existent, bien sûr, comme les cas où la sécurité de la personne se trouve mise en jeu. Sinon, même si la déficience semble pénalisante, les aménagements de postes sont considérés comme possibles a priori

et font l'objet d'une étude ultérieure selon le cas individuel.

*"Tous les recruteurs ont donc été formés à la diversité, dont celle du handicap"*, précise Pascal Bernard. *"Nous sommes d'ailleurs allés assez loin, en étudiant avec eux comment conduire les entretiens de façon habituelle. Il s'agit de se garder de maladresses qui pourraient pénaliser davantage la personne, dans une situation de handicap donné. Ainsi cet exemple concret d'un rendez-vous d'embauche où la candidate, souffrant de sclérose en plaques, s'est effondrée en larmes en évoquant son avenir. Que faire en respectant la dignité de la personne ? C'est cette question très réelle à laquelle chacun s'est préparé. Nous adaptons aussi actuellement nos filières de recrutement, en liaison avec les associations, par un travail en réseau. Nous veillons enfin à ce que nos tests d'embauche ne présentent pas de caractère discriminant, directement ou indirectement. Notre principe est celui de l'égalité positive."*

Pour les nouveaux arrivants handicapés, un coach interne est prévu pour faciliter leur intégration et aider à adapter *"toute une série de détails qui peuvent changer une vie"*. Car en effet, ce succès sera aussi celui de leurs collègues. Pascal Bernard l'a observé : *"intégrer des travailleurs handicapés, voici une démarche qui profite à tout le monde. Sur le plan social tout d'abord, car cela participe de la cohésion de la société en général et on n'a pas intérêt à laisser des gens au bord du trottoir ; sur le plan économique de l'entreprise ensuite, afin de ne pas se priver de compétences disponibles ; d'un point de vue managérial enfin, car cela amène à repenser les organisations, à casser les habitudes, à créer une nouvelle harmonie dans l'équipe d'accueil"*.

Ce sujet deviendra encore davantage d'actualité prochainement, avec le phénomène des départs en retraite liés au papy-boom. Une moitié des effectifs cadres et agents de maîtrise devrait quitter leur fonction dans les cinq années à venir. Il sera alors fait appel à des recrutements de personnes handicapées, permettant de faire nettement progresser le taux d'emploi actuel de 4,5 %.

L'accueil de ces futurs collaborateurs est donc déjà préparé par l'acculturation des équipes en place. Mais une autre initiative montre aussi que l'entreprise est structurellement très avancée sur ce thème. Elle fait figurer, depuis deux ans, un *"critère éthique"* dans les entretiens d'activité des managers. Il s'agit de cerner leur contribution concrète à la diversité, handicap inclus.

Quand on sait que ces entretiens ont une influence directe sur leur évaluation générale, mais aussi leur progression de carrière et, enfin, leur intéressement financier, on mesure la force de l'engagement.

Nos clients sont divers,
Nos salariés sont divers,
Mieux nous saurons célébrer cette diversité dans
toute sa richesse et mieux nous progresserons

# Pierre Gadonneix

*Président-directeur général d'**EDF***

"*On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux*". Cette citation d'Antoine de Saint-Exupéry résume bien l'état d'esprit qui préside aux initiatives d'EDF vis-à-vis des personnes handicapées. C'est en feuilletant un guide pratique à destination du personnel qu'elle attire l'œil. Les déficiences y sont expliquées à tous ceux qui se préparent à recevoir un nouveau collègue ou un nouveau client, lorsqu'il est handicapé. Les gestes simples pour se comprendre font ainsi l'objet de descriptions précises. Avec une constante, au fil des pages : le respect de chacun, dans la diversité.

La solidarité est revendiquée, chez EDF, comme *"une valeur historique partagée par tous"*. Elle prend même le sens d'une tradition. Éric Molinié, conseiller au cabinet du président, en charge en particulier des questions relatives aux handicaps, l'illustre par un rappel historique : *"EDF, par les missions qui lui ont été confiées à sa création en 1946, et sa culture propre*

*d'entreprise, a promu et mis en œuvre deux notions fondamentales, avant même qu'elles ne deviennent des concepts reconnus : la solidarité tout d'abord, la responsabilité sociale de l'entreprise, la fameuse RSE, ensuite.*

*Le fait d'équiper tout le territoire national et de travailler pour l'indépendance énergétique du pays a naturellement forgé, en interne, un sens de responsabilité vis-à-vis du corps social. D'autre part, en apportant, depuis sa création, la force électrique à tous, EDF a développé*

**« EDF a développé une véritable culture de la solidarité. »**

*une véritable culture de la solidarité. L'électricité est en effet considérée ici comme un bien social. C'est encore plus vrai pour les personnes handicapées car elles en ont besoin dans leurs gestes quotidiens. Pensons-y, on le dit rarement : l'électricité permet d'alléger de nombreuses déficiences et aide à mener une vie plus facile. C'est une expression concrète de notre solidarité collective".*

Plusieurs accords en faveur de l'emploi des personnes handicapées ont, de ce fait, été régulièrement reconduits. Le sixième d'entre eux est en cours d'application. Dans ce cadre, près de quatre cents salariés ont été recrutés entre 2002 et 2004, un effort significatif supérieur aux objectifs. L'implication solidaire, c'est également plus de 8,5 millions d'euros consacrés, chaque année, aux commandes passées auprès des ateliers protégés et des centres d'aide par le travail. EDF apporte par ailleurs son concours à ces structures, au travers de formations techniques et managériales.

**"Le handicap n'est jamais que la rencontre entre une déficience et une situation qui la révèle. Hors de cette situation, point de handicap."**

Les prochains objectifs devraient mettre l'accent, aussi, sur le maintien dans l'emploi. Non pas que cet aspect soit ignoré aujourd'hui, loin de là ; il s'agit plutôt de pérenniser les embauches effectuées. En outre, chaque année, 250 agents supplémentaires souffrent de déficiences invalidantes. En majorité, il s'agit d'accidents de la vie, qui ont des répercussions physiques ou psychologiques.

Des initiatives, comme le guide évoqué précédemment, concourent à préparer la réintégration de la personne concernée. Mais EDF souhaite aller plus loin encore dans l'accompagnement individualisé de la personne handicapée, avant même son retour. L'aménagement des postes, ainsi que la recherche de nouvelles affectations adaptées, constituent des initiatives essentielles que l'entreprise cherche à développer. Avec une conviction : *"le handicap n'est jamais que la rencontre entre une déficience et une situation qui la révèle. Hors de cette situation, point de handicap".*

Autre contribution de l'entreprise en vue de compenser les incapacités : la R&D. Plus de 2000 personnes travaillent dans la recherche, au sein d'EDF. A priori, on supposerait volontiers que leurs découvertes se limitent à des secteurs en rapport avec l'énergie. Ce serait compter

sans l'imagination des services concernés. Ils savent, en effet, appliquer ces technologies innovantes à la vie quotidienne des personnes handicapées. Ils les adaptent, pour eux.

Un exemple : un logiciel a été créé pour les centrales nucléaires, afin de permettre un déplacement virtuel dans des zones à accès contrôlé. Une version dérivée sert maintenant les personnes en situation de handicap moteur, pour tester l'accessibilité de bâtiments existants ou prévus, sur plan. L'architecte peut donc anticiper, en agissant dès la conception de l'édifice. Une option appréciable, qui évite aux visiteurs concernés de mauvaises surprises…

Des ingénieurs ont même pris sur leur temps personnel pour aider les sportifs handicapés à développer et améliorer leurs équipements. Ils ont conçu un fauteuil d'athlétisme, plus léger et plus performant. Le système Handifix permet également une pratique de l'escrime en fauteuil, en respectant la symétrie entre gauchers et droitiers, ce que les systèmes précédents ne permettaient pas.

Il faut dire que l'*"Équipe EDF"* compte quatorze sportifs handicapés de haut niveau, sur un total de cinquante-six. Le Groupe est le partenaire principal de la fédération française handisport depuis près de quinze ans, et a rejoint

**"Nous sommes devenus des ambassadeurs de la cause de l'accessibilité auprès des pouvoirs publics et des autres entreprises."**

le Comité international paralympique à l'occasion des Jeux d'Athènes. Une façon pour l'entreprise de repousser les limites sur ce terrain, aussi.

L'accessibilité des agences a constitué un grand chantier, mené à bien. À l'origine, les difficultés de réalisation sur le terrain étaient pourtant difficiles à évaluer précisément. Autant que possible, tous les types de handicaps ont été pris en compte, qu'ils soient moteurs, visuels, auditifs ou psychiques. Plus de huit cents agences ont ainsi été revues, dans le cadre d'une opération nommée *"Accessibilité pour tous"*.

La mobilisation des personnels a été particulièrement forte dans chaque unité pour trouver, avec les architectes et ergonomes, les solutions les plus efficaces, bien souvent les plus simples d'ailleurs. *"Nous sommes devenus des ambassadeurs de la cause de l'accessibilité auprès des pouvoirs publics et des autres entreprises. Une culture*

*de l'accueil de la diversité et du handicap s'est développée à cette occasion"*, remarque Éric Molinié. *"Cela a fait ressortir la complémentarité entre les actions à destination de nos clients et celles pour nos personnels. Nous en avons tiré des expériences transposables pour les uns et pour les autres"*.

Les aménagements effectués ne se limitent pas à la création bien connue de plans inclinés, à la suppression des marches ou encore à l'adaptation de la signalétique. Ils font aussi appel à l'innovation. Ainsi, dès 2002, EDF a mis au point *e-sourds*, un système permettant aux malentendants de contacter, par webcam, un conseiller clientèle lui-même sourd qui maîtrise la langue des signes.

**"Nos clients sont divers, nos salariés sont divers, mieux nous saurons intégrer cette diversité dans toute sa richesse et mieux nous progresserons."**

Pour les personnes aveugles, un système de lecture des informations issues du site Web d'EDF a été étudié. Ce module, appelé Orator, est installé dans un micro-ordinateur muni d'un casque audio mis à disposition dans des agences commerciales. Il intègre des logiciels de reconnaissance optique de caractères et de synthèse vocale, qui permettent de vocaliser et donc d'entendre toutes les informations écrites. Un scanner connecté à l'ordinateur de l'agence permet également aux clients déficients visuels de faire lire tout document écrit. Ce dispositif complète les autres services mis à leur disposition, comme la réception des factures en braille ou en gros caractères.

Pour Éric Molinié, toutes ces initiatives concrétisent une même ligne directrice : *"les personnes handicapées doivent être, pour nous, des citoyens ordinaires, des clients comme les autres, des employés intégrés aux équipes"*. Ces principes s'inscrivent, d'autre part, profondément dans la mission d'EDF, comme le souligne le président-directeur général d'EDF, Pierre Gadonneix : *"nos clients sont divers, nos salariés sont divers, mieux nous saurons intégrer cette diversité dans toute sa richesse et mieux nous progresserons"*.

*Opérateur global de communication, France Telecom a l'ambition d'offrir des services de communication partout… et pour tous : ceci n'est pas un concept ! Le Groupe met tout en œuvre pour permettre à ses clients et ses salariés de communiquer, en prenant en compte leur diversité et en portant une attention particulière à la situation des personnes handicapées.*

# Didier Lombard

*Président-directeur général*
*de* ***France Télécom***

"*Une entreprise se trompe si elle ne cherche pas à refléter la diversité de ses clients dans ses populations internes*". Cette prise de position d'Oliver Barberot, directeur exécutif de France Télécom, définit le contexte des actions en faveur des personnes handicapées qui sont prises dans ce Groupe, depuis plusieurs années maintenant. Avec une précision d'importance : *"le handicap n'est pourtant pas tout à fait une diversité comme les autres"*.

Première initiative historique : la Fondation France Télécom. Depuis 1991, celle-ci agit pour améliorer la qualité de vie des enfants, adolescents et adultes autistes. Elle s'emploie aussi à faire progresser la reconnaissance de cette cause, aux côtés des principales associations concernées. Ses moyens sont variés : formation du personnel d'accompagnement, soutien à la recherche médicale, financement d'activités sportives et culturelles adaptées. Les salariés de France Télécom qui se portent volontaires pour s'impliquer davantage, peuvent contribuer aux actions sur le terrain, directement avec les autistes. Ainsi, la Fondation soutient activement ceux qui sont touchés par ce handicap grave de communication.

Et c'est là qu'apparaît le "fil rouge" de l'implication de l'entreprise dans les handicaps, plus particulièrement ceux qui privent du lien avec les autres. Par ses activités, ses savoir-faire, le Groupe travaille, en priorité, sur des propositions nouvelles pour rendre les contacts plus faciles et alléger ces difficultés de la vie. Didier Lombard, président-directeur général de France Télécom, le confirme ainsi : *"faire en sorte que le fil de la communication ne soit jamais rompu en raison d'une déficience, qu'elle soit visuelle, auditive ou motrice : tel est*

**"Il faut faire en sorte que le fil de la communication ne soit jamais rompu en raison d'une déficience, qu'elle soit visuelle, auditive ou motrice."**

*le sens de notre politique d'entreprise dans le domaine du handicap".*

Cet effort s'est traduit en particulier auprès du grand public par la création d'une ligne de produits spécifiquement adaptés. Ces *Solutions Handicap* – pour reprendre la terminologie interne – concernent les déficiences dans les domaines de l'audition, la vision, la parole et la mobilité. En raison de la contribution qu'elles apportent dans la vie quotidienne, aussi bien sur le lieu de travail qu'au domicile, elles constituent un des axes de l'accord d'entreprise que France Télécom a mis en place en 2003 pour trois ans.

L'effort de recherche nécessaire à leur développement mobilise à la fois les ingénieurs en charge de la conception des produits techniques, et les personnels handicapés de France Télécom. Ceux-ci sont alors force de proposition : ils identifient les besoins auxquels il faut répondre, mais aussi proposent des solutions réellement utilisables en pratique. Ils contribuent donc à leur tour à l'ouverture de l'entreprise sur le monde, grâce à leur regard naturellement original sur certaines situations de la vie courante, quand la communication pose problème.

**"La question du handicap est systématiquement posée pour les emplois disponibles. C'est le cas, par exemple, dans le comité de redéploiement où des membres du Comité Exécutif explorent les besoins actuels et futurs d'embauche."**

Des exemples ? La *Visio-Interprétation*, avec *Websourd* et le logiciel *E-conf* de France Télécom, ou comment donner accès à une multitude de services aux 500 000 sourds profonds et sévères que compte la France. Et aussi améliorer l'accès à un emploi par une communication facilitée, la moitié des sourds en âge de travailler étant au chômage. Les informations sont alors rendues disponibles sur écran, avec le recours à un interprète en Langue des Signes Française.

Pour la même population, d'autres solutions sur des produits classiques de téléphonie, indispensables à une vie professionnelle, concernent l'alerte par vibration, l'écoute amplifiée adaptée, l'induction magnétique… Le Programme Orange est destiné, pour sa part, à faciliter l'accès à la téléphonie mobile aux mal et non-voyants, avec un logiciel de synthèse et de reconnaissance vocale *Talks* spécialement étudié. Enfin, les sites internes de France Télécom se conforment aux recommandations d'accessibilité de la charte *net@too* guidant les concepteurs et les webmasters sur les différentes déficiences.

C'est à la *Mission Insertion Handicap* qu'il revient de rechercher systématiquement une synergie entre les types d'actions précédentes – la Fondation et les solutions apportées par les produits et services – et l'insertion des personnes handicapées dans l'emploi.

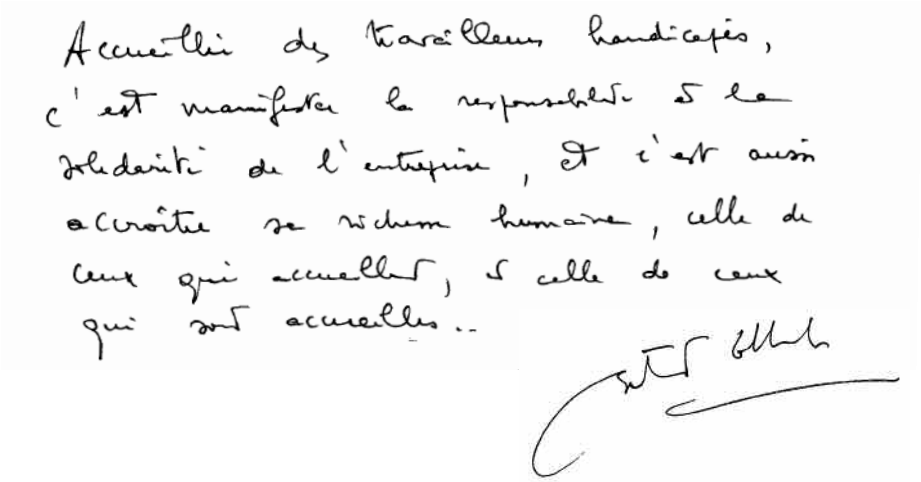
En interne tout d'abord, avec un effort de formation particulièrement important et régulier. Des informations et des outils sont fournis à propos des modalités souvent particulières liées à l'emploi d'une personne handicapée. Il s'agit de faciliter l'intégration au sein des équipes qui accueillent. Il s'agit aussi de sensibiliser les différents acteurs internes : les correspondants sur le thème du handicap dans chaque division, les personnels des ressources humaines appelés à traiter la pluralité des cas individuels, les syndicats et les opérationnels représentatifs de l'entreprise qui gèrent les postes au quotidien. Un accompagnement du responsable du département concerné et du nouvel arrivant est systématiquement proposé.

L'objectif de cinquante emplois à pourvoir par des personnes handicapées, chaque année, est d'ores et déjà dépassé pour 2005, alors que les recrutements sont globalement limités dans l'entreprise. *"Ce n'est pas simplement le fruit du hasard, loin de là"*, précise Olivier Barberot. *"La question du handicap est systématiquement posée pour les emplois disponibles. C'est le cas, par exemple, dans le comité de redéploiement où des membres du Comité Exécutif explorent les besoins actuels et futurs d'embauche"*.

Puis vient la mise en œuvre. Elle n'est pas forcément simple dans ces métiers de technologie, où les profils recherchés peuvent être rares, comme les concepteurs-développeurs ou les architectes techniques des services informatiques. Pourtant les résultats sont là, fondés sur une responsabilisation des managers.

Avec une constante : *"l'identification des bonnes pratiques et le partage d'expérience"*. Deux *"actions au quotidien des collaborateurs"* de France Télécom, un Groupe qui *"s'est engagé résolument dans une démarche de responsabilité"* comme le souligne son président Didier Lombard.

Et il ajoute : *"En agissant sur trois axes complémentaires, à travers la Fondation France Télécom, les solutions de communication spécialement étudiées et l'insertion professionnelle, France Télécom contribue efficacement à une meilleure intégration des personnes handicapées dans la société. Ceci me semble totalement en accord avec l'esprit de la loi du 11 février 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées"*.




# Bertrand Collomb

*Président-directeur général de* ***Lafarge***

Dès 1968, le Groupe Lafarge innove et prend une initiative marquante en faveur de l'insertion des personnes handicapées. Marcel Demonque, le président de l'époque, crée une association, le Credim, et donne une réalité encore plus forte au *"devoir de solidarité"* exprimé par le Groupe. C'est aux adultes souffrant de déficiences mentales que le Credim s'adresse, avec le souci de leur permettre l'accès à une activité professionnelle. Il faut resituer le contexte de l'époque, pour mesurer le défi que représentait alors une telle prise de position, déterminée et visible.

Les principes d'action de Bertrand Collomb, le président de Lafarge, sont dans la droite ligne des racines du Groupe : *"nous nous sommes toujours reconnu une responsabilité sociale, c'est-à-dire vis-à-vis de la société en général, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Il est donc tout à fait conforme à nos principes d'action et à notre philosophie, de prendre des initiatives en faveur de l'insertion des personnes handicapées. Nos réalisations actuelles se sont*

*cependant élargies aujourd'hui. Ainsi, nous intervenons directement en interne, à la fois par des recrutements et une politique active de maintien dans l'emploi, pour notre personnel en place".*

Avec une *"décentralisation de l'effort"* : en accord avec son organisation opérationnelle, les réalisations dans le domaine du handicap reposent sur la mobilisation des différentes unités du Groupe. Il y faut même de la persévérance, pour reprendre le terme de Bertrand Collomb, qui insiste : *"on ne doit pas donner une fausse impression de ce sujet en prétendant qu'il est facile à traiter. Ce n'est pas le cas, il faut sans cesse maintenir l'effort. En revanche, il ne faut pas non plus être exagérément pessimiste. Il existe, parfois, des a priori de quelques chefs de service ou de collaborateurs. C'est alors le rôle de la Mission handicap de notre siège, d'expliquer comment accueillir un futur collègue handicapé et de faciliter ainsi son intégration à l'équipe".*

Après plusieurs années de convention avec l'Agefiph, un accord d'entreprise est en application au siège parisien et d'autres sont en discussion pour les différents secteurs du Groupe. La troisième convention fut d'ailleurs riche d'enseignements. Le processus de sensibilisation a alors fait l'objet d'une relance particulièrement active. Il a fallu confirmer encore l'importance de ce thème

vis-à-vis des opérationnels, largement sollicités sur une multitude de sujets liés à leurs activités. Le taux d'emploi, aujourd'hui très proche de 4 %, poursuit sa croissance. Avec, en parallèle, une politique interne de sécurité, pour la prévention des risques professionnels, et éviter alors le handicap. Bertrand Collomb ne rappelait-il pas lui-même, à l'instant, l'importance de *"maintenir l'effort"* ?

À cet égard, les outils mis à disposition sont multiples. L'un d'entre eux, par exemple, concerne spécifiquement le maintien dans l'emploi. Toutes les étapes à suivre pour mener à bien l'accompagnement du salarié concerné, se voient expliquées en détail. Dans ce processus, une étape attire l'œil : la phase de signalement du handicap. Elle bénéficie d'une attention particulière chez Lafarge, avec une mise en confiance de l'ensemble du personnel pour entreprendre cette démarche sans tarder, si elle s'avère nécessaire. Car l'observation le confirme : il est difficile de reconnaître – et plus encore, d'officialiser – une déficience qui apparaît, surtout lorsque celle-ci n'est pas encore perceptible par l'entourage.

**"L'intégration des personnes handicapées renforce bien souvent la motivation des équipes et les aménagements de postes réalisés profitent à l'ensemble du personnel."**

*"Aujourd'hui, les moyens de communication permettent des interactions rapides. On pourrait penser que ces systèmes permettent d'éviter l'isolement lorsque des difficultés de la vie se présentent. Or, on le voit bien, c'est tout l'inverse. Le risque de repli sur soi, de solitude, est redoutable"* souligne Bertrand Collomb. *"C'est vrai pour le handicap, mais aussi dans beaucoup d'autres domaines, comme celui du chômage. On peut alors créer tous les systèmes administratifs possibles, l'implication individuelle de personnes, qui ne sont pas forcément des spécialistes d'ailleurs, fera la différence. Cet accompagnement permettra à celui qui en bénéficie d'éviter l'exclusion."*

L'attention à la personne va, en effet, plus loin encore chez Lafarge : des *"indices de désinsertion"* permettent d'identifier une perte de repères du salarié, qui vient à être confronté à une diminution de capacités physiques. La relation de conseil avec les médecins du travail et les assistantes sociales est alors privilégiée, dans le respect de la confidentialité due à chacun. Un accompagnement personnalisé peut alors commencer au plus tôt, avec le concours d'un réseau de correspondants mis en place dans les principaux établissements. Il permet d'anticiper le plus possible, avec un objectif majeur : que le salarié *"se projette dans un futur*

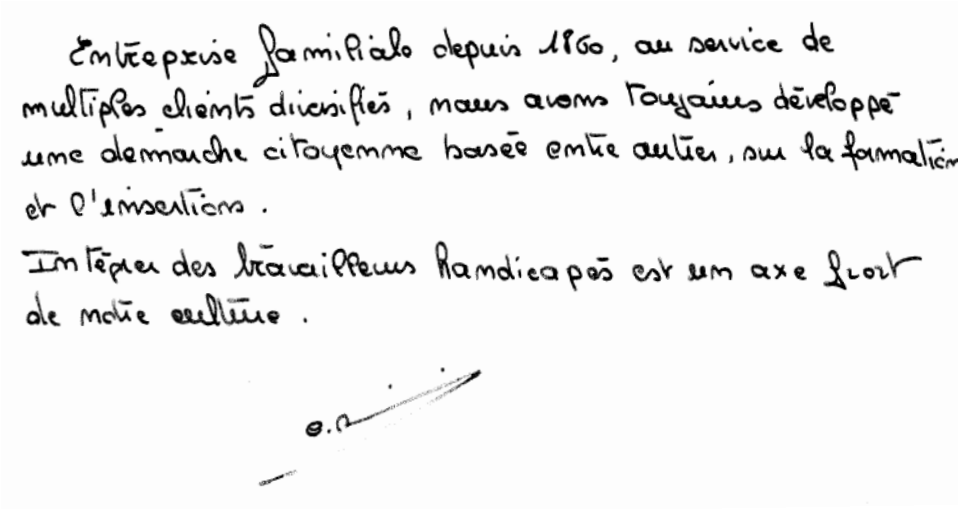
*professionnel et social"*, et ne se recroqueville pas face à l'adversité. Cette performance en matière de maintien dans l'emploi a été reconnue par un trophée du Medef, remis à Lafarge en 2005.

Le cas de Gilles, conducteur d'engin, est emblématique. En sortant du travail, un accident de moto lui broie le pied gauche. L'amputation est indispensable. Son employeur de l'époque réagit mal et l'oblige à quitter l'entreprise. Suivent des mois difficiles, avec des embauches dans d'autres sociétés. Gilles y donne satisfaction pendant une dizaine de jours, jusqu'à la révélation de son handicap. Cette étape rédhibitoire lui fait perdre son poste à plusieurs reprises, quelle que soit la qualité de son travail. Totalement différent est l'accueil par Lafarge, comme en témoigne Gilles : *"on juge si souvent quelqu'un, d'abord sur son handicap, et ensuite seulement sur ses capacités, ses compétences. Chez Lafarge, ils ont réagi totalement différemment. Il n'y a eu aucun problème, surtout lorsqu'ils ont vu comment je travaille. Aujourd'hui, cela va faire quinze ans que je suis dans l'entreprise..."*

Les principes en cours chez Lafarge s'expriment donc ainsi : *"ils sont salariés, ils sont compétents, certains sont handicapés"*, situant donc le savoir-faire de chacun avant toute autre considération. C'est un *"enjeu pour la personne handicapée"*, qui bénéficie de la *"reconnaissance de ses compétences et d'une intégration sociale"* assurée par le travail. Il s'agit aussi d'un *"enjeu pour l'entreprise"*, qui exprime alors une *"démarche citoyenne, son souci de cohésion sociale et une réponse dynamique à la loi"*. Les autres salariés, sont concernés par cette *"expérience humaine, en favorisant l'accueil de travailleurs handicapés"*. Ils réalisent alors un *"apprentissage de la différence"*. Plus généralement, Lafarge est signataire, depuis 2004, de la charte de la diversité.

Au-delà de ces constats, Bertrand Collomb souligne aussi l'intérêt de l'entreprise. *"L'intégration des personnes handicapées renforce bien souvent la motivation des équipes et les aménagements de postes réalisés profitent à l'ensemble du personnel. Les collaborateurs travaillent, bien sûr, pour l'efficacité de l'entreprise. Mais lorsqu'ils y trouvent la possibilité d'apporter, en plus, une contribution personnelle utile à la société en général, ils en tirent à juste titre un sentiment de fierté et une raison supplémentaire de s'investir dans leur tâche. C'est un des bénéfices partagés de la responsabilité sociétale de l'entreprise.*

*D'autre part, en ce qui concerne les personnes handicapées elles-mêmes, leur motivation et leur fidélité à l'entreprise sont le plus souvent très fortes. Ceux qui ont surmonté de grandes difficultés présentent souvent des personnalités qui apportent aux autres. Ils sont riches de cette expérience de vie."*




# Élisabeth Coquet-Reinier

*Vice-présidente du directoire d'**Onet***

"*Je côtoie la maladie depuis longtemps et cela m'amène à bien connaître mes limites physiques. À certains moments, ça va, à d'autres, c'est moins facile. J'ai donc appris à organiser mon travail en conséquence. Dès le départ, on a établi un bon dialogue avec mon responsable d'exploitation. Ça fait nettement la différence : je me sens vraiment soutenu et épaulé*".

Frédéric, qui s'exprime ici, a été embauché dans le groupe Onet en 2004, comme responsable laverie. Il fait partie des 1 425 travailleurs handicapés répartis dans les différentes divisions de l'entreprise : propreté et multiservices, technologies en milieux extrêmes, prévention et sécurité, intérim et recrutement.

*“Nous avons l’ambition d’être une entreprise citoyenne. Un groupe indépendant de 45 000 personnes ne peut pas se maintenir et accroître son chiffre d’affaires sans une politique sociale forte. L’histoire et la culture de notre groupe se sont bâties, au fil du temps, sur des valeurs humaines”.* Les engagements d’Élisabeth Coquet-Reinier, vice-présidente du directoire, sont nets.

Son père, Louis Reinier, n’avait-il pas d’ailleurs créé, dès 1973, une structure dédiée à la formation et à l’insertion professionnelle ? Cet organisme, “Formation Services”, officie toujours aujourd’hui. On y mène, en particulier, des actions d’évolution professionnelle et d’alphabétisation à destination des salariés. Il s’agit de leur donner accès au travail, à des postes qui exigent la compréhension du texte écrit. Dans le domaine de la sécurité par exemple, la lecture de pictogrammes ne suffit pas : celle d’instructions de plus en plus précises conditionne la pertinence de l’intervention. Formations Services

**“L’histoire et la culture de notre groupe se sont bâties, au fil du temps, sur des valeurs humaines.”**

a également développé une filière, intitulée “perfectionnement-promotion” : elle permet au personnel d’évoluer, à partir d’une position d’ouvrier, vers un statut d’agent de maîtrise, puis de cadre. Le recrutement prend alors, chez Onet, une dimension sociale.

Une telle connaissance de l’intégration a naturellement préparé Onet à l’emploi des personnes handicapées. Avec des résultats inégaux toutefois, précise Élisabeth Coquet-Reinier : *“Lorsque nous avons souhaité mettre l’accent en interne sur le sujet du handicap, nous nous sommes aperçus que nos agences rencontraient des problèmes sérieux pour le recrutement de ces personnels. En 1998, nous avons donc lancé le projet Horizon 2005. Il avait entre autres pour but de fournir à nos opérationnels, une aide pratique pour réaliser ces embauches. Nous avons ainsi mis en place Oasis, une méthode développée par notre fédération professionnelle.*

*Par la suite, nous avons pris l’initiative d’un diagnostic plus approfondi de la situation de l’emploi des personnes handicapées chez Onet. Avec quatre divisions, 70 sociétés et 300 agences, nous nous sommes trouvés, évidemment, face à des situations très disparates. Dans certaines agences, le taux d’emploi était très élevé, depuis longtemps, en raison souvent de la personnalité de son dirigeant, plus ouvert à ce type de sujet. Dans d’autres cas, nous devions presque partir de zéro. Nous avons donc décidé de donner une impulsion plus forte, à partir du siège, et aussi de partager les expériences réussies. Nous croyons beaucoup, dans notre gestion des hommes, à la valeur de l’exemplarité.”*

**“Nous avons initié cette démarche vis-à-vis des travailleurs handicapés pour répondre à l’obligation légale, mais aussi avoir une action civique.”**

Avec des bases fortes : la division propreté multiservices présente déjà un taux d’emploi qui dépasse le seuil légal. Certaines régions également se distinguent, Rhône-Alpes, Paris-Île-de-France, Nord-Normandie et Est : en 2004, elles deviennent “régions pilotes” d’une convention signée avec l’Agefiph, comme prolongement naturel à ce bilan d’entreprise.

À la clé : une palette particulièrement complète de mesures pour la sensibilisation, la formation, l’aide à l’embauche, le maintien dans l’emploi, les partenariats avec les organismes prescripteurs… Rien n’est laissé au hasard : un timing précis rythme l’ensemble en deux étapes, “l’expérimentation” tout d’abord, puis

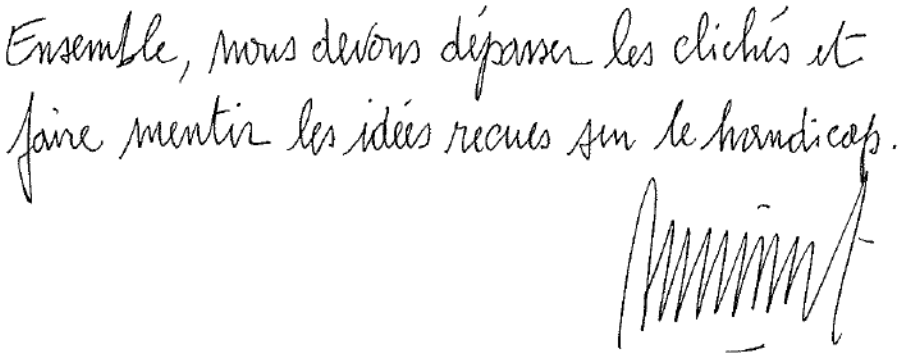
le “déploiement” opérationnel. Mais surtout, on retrouve ce souci constant de la mise en œuvre d’actions concrètes, avec le choix d’une agence, “pilote” elle aussi.

Quel est son rôle ? Défricher. On ne peut pas dire, d’ailleurs, que le Groupe ait choisi la facilité. Nous sommes à Codolet, dans le Gard, dans une unité de la division Technologies en Milieux Extrêmes où les missions requièrent une haute expertise. On y réalise principalement l’entretien et la maintenance de centrales nucléaires, le développement d’outillages spéciaux ou encore des analyses environnementales adaptées à ce domaine d’activités. Les réglementations relatives à la sécurité et le niveau de formation requis nécessitent de prévoir, très en amont, l’adéquation entre le candidat et le type de poste qui peut lui être proposé.

Mais le challenge est possible et riche d’enseignements, pour des emplois qui sont maintenant pris en compte par la loi de 2005. Frédéric Palisse, le responsable de cette agence nous l’explique : *“Nous avons initié cette démarche vis-à-vis des travailleurs handicapés pour répondre à l’obligation légale, mais aussi avoir une action civique. Nous sommes plus attentifs aujourd’hui au recrutement de travailleurs handicapés. Nous nous sommes aussi adaptés ! Leur embauche reste tributaire, comme pour tous, d’une visite médicale pour l’entrée sur site. Les conditions de travail présentent les contraintes supplémentaires habituelles en milieu nucléaire. L’expérience montre que, malgré toutes ces spécificités, les salariés handicapés effectuent le même travail que les autres”*.

Ces initiatives se sont vues reconnues par un trophée de l’insertion des personnes handicapées. Il a été remis en 2005 à Onet par le Medef, dans la catégorie “politique d’embauche”. Sur les trente recrutements sur dix-huit mois, prévus à l’origine, le Groupe dépasse déjà la centaine en un an. Pour diffuser le message et reconnaître les contributions des régions, ce trophée a été décliné en interne par Onet en fonction des résultats obtenus. Car c’est aussi une particularité d’Onet, que d’intégrer l’emploi des handicapés dans les objectifs des opérationnels. Une initiative qui leur est également utile économiquement : la notion de mieux-disant social influe, en effet, de plus en plus sur l’attribution d’un marché par les grands comptes industriels et les donneurs d’ordre publics.

Le soutien à l’emploi des personnes handicapées est donc ancré maintenant chez Onet, dans le cadre d’engagements plus globaux sur le développement durable. Avec une ambition affirmée d’Élisabeth Coquet-Reinier : *“ce qui est très important pour nous, c’est en fait que l’on en fasse le moins possible une démarche spécifique. Au contraire, on l’intègre aux autres procédures, méthodes, systèmes. Naturellement en quelque sorte”*.




# François-Henri Pinault

*Président-directeur général de* ***PPR***

C'est une convention particulièrement structurée et ambitieuse que le groupe PPR a conclue avec l'Agefiph en mars dernier. Un objectif chiffré illustre sa volonté d'agir : il s'est fixé comme but d'atteindre, dès 2008, un taux d'emploi des personnes handicapées de 6 %, selon les modes de calcul de la loi de 1987. Pour un ensemble comptant plus de 40 000 salariés en France – parmi 82 000 collaborateurs dans le monde – répartis sur plus de trois cents sites, le pari n'est pas mince.

Les différentes enseignes se mobilisent pour y parvenir. Ce palier n'a, en effet, pas été déterminé pour servir d'effet d'annonce ou de simple position de principe. Peu de déclarations sur ce sujet chez PPR, et même une volonté systématique de discrétion, comme le confirme Alain Luchez, le directeur des ressources humaines : *"Dans notre Groupe, nous faisons ce que nous disons, nous disons ce que nous faisons, mais sans plus. Nous ne voulons pas rentrer dans des logiques où la communication l'emporterait sur l'action"*.

Les résultats à obtenir reposent sur un diagnostic particulièrement détaillé, mis en œuvre dans deux régions tests, Nord et Est. Ce bilan est volontairement sans complaisance vis-à-vis de la situation actuelle, sans langue de bois pour décrire les difficultés, mais sans pessimisme exagéré non plus quant aux résultats déjà

**« Dans notre Groupe, nous faisons ce que nous disons, nous disons ce que nous faisons, mais sans plus. Nous ne voulons pas rentrer dans des logiques où la communication l'emporterait sur l'action. »**

atteints. Un tel exercice permet, en effet, de capitaliser sur des expériences mises en œuvre avec succès, souvent depuis plusieurs années – et il y en a chez PPR.

Ainsi l'association *SolidarCité*, créée en 2001 : elle définit le fil rouge de son action en souhaitant *"qu'une société qui avance ne soit pas une société qui exclut"*.
À ce jour, ce sont une cinquantaine de projets associatifs et humanitaires qui ont été financés. La grande majorité d'entre eux relève de sujets liés à l'intégration, *"l'axe fédérateur de SolidarCité"*.
Les domaines traités concernent principalement l'éducation, la vie dans la cité, ou encore l'emploi, pour des exclus du travail ou des personnes handicapées.

L'implication directe et volontaire des collaborateurs du Groupe est par ailleurs encouragée. Leurs propres initiatives citoyennes peuvent aussi être soutenues et recevoir une contribution matérielle, humaine ou financière. Ces engagements sont loin d'être marginaux, puisque ce sont près de 4 500 salariés qui ont participé à des actions de SolidarCité et ont consacré 20 000 heures de travail bénévole.
Comme le précise un dirigeant du Groupe, *"SolidarCité nous aide à nous mettre sous contrainte"*...

> **"Une société qui avance ne doit pas être une société qui exclut."**

Résultat atteint : PPR a engagé, depuis plus de trois ans, une démarche approfondie de responsabilité sociétale et environnementale, avec une volonté *"d'être engagé dans la société"*. *"On pense que l'ascenseur social est en panne dans beaucoup de régions où nous sommes présents"*, déclare Alain Luchez.
*"Or, une entreprise de distribution favorise l'intégration. Il est possible d'y commencer dans un poste de vendeur, puis de devenir chef de rayon, et progresser jusqu'à une fonction de chef de département, puis de directeur de magasin. Plusieurs exemples l'ont montré chez nous et nous avons l'ambition de poursuivre dans cette voie. L'entreprise doit, de toute façon, s'intégrer dans son environnement sociétal. Elle ne peut pas s'abstenir de travailler sur les enjeux qui relèvent de la diversité"*.

Quatre thèmes majeurs caractérisent cette *"politique de ressources humaines sans exclusion"*. L'égalité hommes-femmes, tout d'abord : les femmes sont majoritaires dans le groupe, mais ne représentent que 43 % des managers et 11 % des dirigeants en 2004. Le travail des seniors est une

autre préoccupation, afin de répondre aux conséquences de l'allongement prévisible de la vie au travail. La promotion de la diversité, elle, a pour cadre la signature de la charte du même nom l'année dernière et correspond à des engagements d'égalité des chances pour les jeunes issus de l'immigration.

L'insertion des personnes handicapées constitue le quatrième volet, avec des actions particulièrement nombreuses. Celles-ci concernent tout d'abord le recrutement : cent soixante embauches sont prévues dans la convention qui couvre la période 2005 à 2007. Alain Luchez rappelle le contexte : *"Conformément à notre logique de décentralisation, les enseignes ont été consultées dès le départ pour savoir ce qu'elles pouvaient faire dans ce domaine. Heureuse surprise, leurs estimations se sont révélées, d'elles-mêmes, ambitieuses. Nous sommes confiants et l'objectif devrait être dépassé pour les douze premiers mois"*.

Pour les salariés en place, la situation actuelle montre aussi *"une montée en puissance de la capacité des différentes unités à transformer les situations d'inaptitudes en maintien dans l'emploi. La mise en œuvre pratique reste difficile tout de même, mais on y travaille avec acharnement. Conforama, par exemple, a pu conserver 19 salariés dans leurs postes sur 31 cas d'incapacité avérée. Lorsque de tels problèmes individuels se présentent, c'est bien l'implication directe du management de proximité qui fait la différence. Elle permet de trouver des solutions spécifiquement adaptées à la déficience qui apparaît, à ses conséquences pour notre collaborateur, en tenant compte des contraintes du service concerné"*.

**"Une intégration qui se passe bien est une expérience très positive pour tout le monde : le nouvel arrivant, bien sûr, y trouve intérêt, mais aussi ses collègues, qui se sentent à juste titre valorisés d'avoir réussi cet accueil. En plus, la différence de l'autre est une découverte."**

L'information, la sensibilisation, l'explication visent à faire tomber les incompréhensions et les craintes. Une structure de pilotage, la Mission Handicap, a été créée au siège pour l'impulsion en amont. Elle est présente dans chaque

enseigne du Groupe grâce à un correspondant, légitime à la fois par l'expertise spécifique acquise sur ce sujet et par son poste opérationnel au sein de l'organisation. Parmi les équipes, il existe parfois des freins fondés sur des a priori, ou sur une résistance au changement. L'exigence de résultats est une contrainte réelle utilisée qui peut aussi être utilisée comme alibi pour ne pas agir.

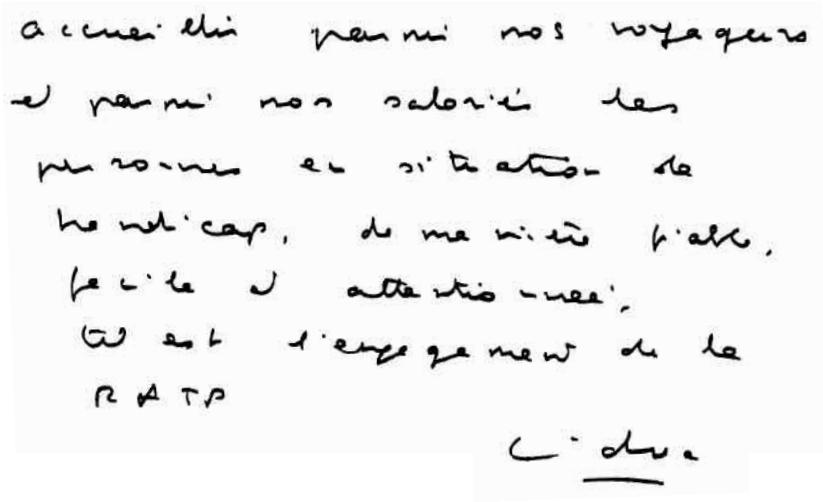
*"Pourtant"*, ajoute Alain Luchez, *"une intégration qui se passe bien est une expérience très positive pour tout le monde : le nouvel arrivant, bien sûr, y trouve intérêt, mais aussi ses collègues, qui se sentent à juste titre valorisés d'avoir réussi cet accueil. En plus, la différence de l'autre est une découverte. Elle est une pratique d'entreprise apprenante. Elle permet le développement de nos compétences, le progrès de nos modes de management, l'amélioration de nos façons d'être ensemble. L'entreprise en bénéficie aussi, car on n'oublie jamais d'apporter un regard économique sur nos projets sociaux. Nous parlons de performances pour l'emploi des personnes handicapées, comme pour les autres salariés"*.

**"La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes."**

Les réalisations en terme de responsabilité sociale de l'entreprise – comme celles relevant du handicap – font ainsi l'objet d'un reporting factuel particulièrement détaillé. Les évolutions peuvent être suivies par tous, et elles commencent déjà à être nettement perceptibles. Ainsi, le taux d'emploi s'améliore régulièrement, passant par exemple de 5,57 % à 6,62 % en un an au Printemps. Signe de confiance aussi envers cette nouvelle politique, les déclarations spontanées de salariés qui révèlent un handicap se sont également accélérées.

Il faut dire que PPR est particulièrement performant en terme d'écoute de ses collaborateurs. Une troisième enquête interne mondiale, traduite en dix-sept langues, intitulée *"Quel temps fait-il chez vous ?"*, a été lancée, avec une préoccupation particulière quant aux plans d'action qui s'ensuivent. Sans oublier les *"six attitudes, qui constituent le fondement de l'esprit PPR"*. L'une d'entre elles, *"Réussir ensemble"*, appelle chacun, en interne, à *"comprendre et respecter nos spécificités"* et à *"capitaliser sur nos meilleures expériences et sur nos complémentarités"*.

Des principes qui s'appliquent directement à la vie professionnelle des personnes handicapées, surtout lorsqu'Antoine de Saint-Exupéry se trouve cité ainsi : *"la grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes"*...



# Anne-Marie Idrac

*Présidente-directrice générale de la* ***RATP***

Observez. Lorsque vous empruntez le métro, le RER ou les lignes de bus de la régie autonome des transports parisiens, vous remarquerez, si ce n'est déjà fait, que bien des choses ont changé ces dernières années. Des équipements complémentaires sont apparus, parfois bien mystérieux, comme ces curieuses bandes grises le long des quais. Elles sont "podotactiles", un terme nouveau pour qualifier le relief qu'elles présentent, des bulles de métal de plusieurs millimètres d'épaisseur, au sol.

Avancez. Vous comprendrez alors qu'elles alertent, au fil des pas, tous ceux qui ne peuvent voir et délimitent ainsi, pour eux, une zone de sécurité. Elles constituent en effet un des équipements spécialement étudiés par la RATP pour les malvoyants. Dans ce bus, ce sont des panneaux lumineux d'informations à défilement, couplés à un signal sonore, qui marquent chaque arrêt. Une annonce vocale précise le nom de la

station, à deux reprises, avec des tonalités différentes pour faciliter l'audition.

Ces initiatives, parmi d'autres, attestent de la volonté discrète – mais constante – de la RATP, de répondre à la variété des besoins exprimés par ses voyageurs. Tous ses voyageurs, et les handicapés ont leur place à part entière dans cette préoccupation. *"Il s'agit en fait d'une démarche globale"*, confirme Anne-Marie Idrac, présidente-directrice générale de la RATP. *"Nous l'avons exprimée par l'idée suivante : mettre à disposition du client, du voyageur handicapé, un service que nous souhaitons le plus possible être fiable, facile et attentionné, quelles que soient ses contraintes."*

L'accessibilité du réseau représente donc un chantier majeur, *"l'un des dix projets de notre plan général d'entreprise"*. Ce sujet constitue ainsi une facette essentielle de la culture du handicap dans l'entreprise. Car il s'agit bien d'une préoccupation constante, en raison de difficultés de mise en œuvre innombrables, surtout pour le réseau souterrain. *"Autant les 59 lignes de bus de Paris vont être équipées de systèmes de palettes et rendues accessibles aux différents types de handicaps d'ici la fin 2006, autant il est illusoire d'envisager une mise en accessibilité totale du métro."*

Le problème du réseau souterrain, c'est le manque de place. *"Le métro de Paris*

*a été conçu et construit au début du siècle dernier*", poursuit-elle. *"Techniquement, nous sommes donc confrontés à une structure qui a plus de cent ans d'âge, truffée d'escaliers, de canalisations, de câblages de toutes sortes."* Autant de contraintes qui font de la moindre volonté d'aménagement, une course d'obstacles. Pour pallier cette complexité et gagner du temps, la RATP peaufine le scénario d'un *"réseau-noyau"*. Celui-ci regrouperait une sélection de 70 stations essentielles, donnant accès aux correspondances principales et aux plates-formes de connections avec les gares RER ou SNCF. Le principe de sa conception repose sur celui de la ligne 14, accessible à tous les handicaps. Les lignes RER sont par ailleurs en pointe, puisque toutes les gares seront accessibles d'ici 2008.

*"Nous prenons également des initiatives originales pour repenser totalement le déplacement. Nous avons par exemple créé, voici quelques années, avec la SNCF, l'association des Compagnons du Voyage. Des accompagnateurs sont mis à la disposition de personnes présentant un handicap qui nécessite une assistance particulière. De multiples déficiences peuvent être concernées, certaines moins connues comme les pertes d'orientation graves qui empêchent alors de se déplacer seul. Ces compagnons viennent à domicile et guident dans nos transports en commun, via un itinéraire préparé par leurs soins."*

Entre l'ouverture des lignes au petit matin et la fin du service, tard dans la nuit, la RATP transporte chaque jour près de dix millions de personnes. La diversité de cette collectivité, naturellement très forte, à la fois furtive et permanente, imprime à l'entreprise une dynamique particulière. En interne, on retrouve cette exigence de diversité pour l'emploi des personnes handicapées : *"nous voulons que nos collaborateurs ressemblent à nos voyageurs"*, souhaite ainsi Anne-Marie Idrac.

Ce souci d'articuler ensemble l'interne et l'externe, est un gage de lien social. *"Très en amont, des accords ont été signés sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes au sein de l'entreprise, ou pour promouvoir l'emploi des personnes handicapées."* Celles-ci sont considérées comme les autres collaborateurs, faisant partie des équipes. Leur cadre d'emploi s'insère dans la logique du dialogue social de l'entreprise.

**"Le salarié handicapé est soutenu, aidé, accompagné par un correspondant insertion présent dans son unité. Ce qui lui permet de bénéficier d'un traitement et d'un suivi plus personnalisés."**

Des mesures particulières s'ajoutent, toutefois, afin d'affirmer un effort spécifique à leur égard et plusieurs protocoles d'entreprise se sont succédé. Le quatrième en date, signé en 2004, contient un plan d'embauche d'au moins 120 personnes sur quatre ans. Un défi, si l'on considère les contraintes inhérentes à l'activité de l'entreprise. *"Nos effectifs les plus importants concernent des métiers qui présentent des conditions réglementaires d'accès. La conduite d'autobus, par exemple, nécessite l'obtention d'un permis aux exigences d'aptitude physique très strictes, pour des raisons de sécurité des voyageurs essentiellement. Une condition rédhibitoire pour de nombreux handicaps, même légers"*, constate Anne-Marie Idrac. *"Nous avons donc veillé dans le protocole à ce que le recrutement recense tous les métiers envisageables et élargisse bien les possibilités aux différents niveaux hiérarchiques."*

De fait, avec un taux d'employabilité d'agents handicapés de près de 7 %, la RATP fait figure d'entreprise citoyenne, prête à imaginer des systèmes adaptés aux réalités du terrain. *"Depuis 1995, dans le cadre de ce dialogue social et des contraintes réglementaires, nous nous sommes engagés. Notre plan d'insertion interne, par exemple, est au moins aussi important que le recrutement externe. L'implication de chacun est essentielle aussi"*, précise Anne-Marie Idrac.

*"Notre entreprise compte un peu plus de 43 000 personnes. Nos encadrants ont donc un rôle prépondérant pour permettre aux initiatives de voir le jour et se traduire en réalité pour les personnes handicapées au travail. Dans le système de « référent insertion » que nous avons mis en place, c'est en effet le management de proximité qui a la responsabilité directe de son équipe, donc bien sûr des personnes handicapées qui la composent. En complément, le salarié handicapé est soutenu, aidé, accompagné par un correspondant insertion présent dans son unité. Ce qui lui permet de bénéficier d'un traitement et d'un suivi plus personnalisés. Chaque cas fait l'objet d'une étude spécifique avec adaptation du matériel, aménagement du local ou de l'ergonomie du poste de travail, prise en compte de la situation relationnelle avec le client ou le personnel, etc."*

La RATP cherche aussi à éviter l'échec individuel, après recrutement externe ou pour le personnel existant. Afin d'anticiper, par exemple, un problème éventuel d'insertion lié à l'évolution d'une déficience, la RATP a même prévu un dispositif d'alerte, conçu pour signaler une défaillance, analyser précisément la situation et apporter une solution… En 2004, sur un budget de 800 000 euros consacrés aux actions d'accompagnement, près de la moitié a servi au maintien dans l'emploi. Une priorité, donc.

Notre objectif : réussir l'insertion de tous, handicapés ou pas dans les équipes, à parité d'efficacité et de performance.

Renault leur doit l'adaptation de leurs compétences qui assure leur employabilité.

La responsabilité sociale est facteur de succès à long terme pour l'entreprise.

M Virville

# Michel de Virville

*Secrétaire général et directeur des ressources humaines de* ***Renault***

Michel de Virville, Secrétaire général et directeur des ressources humaines de Renault, connaît bien le sujet du handicap. Il faisait partie du ministère du Travail lorsqu'il a participé à la préparation de la loi de juillet 1987 par Philippe Seguin. Il précise le cadre des initiatives de Renault aujourd'hui : *"la première priorité de notre politique de ressources humaines, c'est la compétitivité. Nos efforts en terme d'emploi des personnes handicapées se situent aussi dans cet axe. Ce que je dis peut paraître paradoxal, mais c'est pourtant essentiel, ne serait-ce que pour la dignité du salarié concerné.*

*Nous avons comme objectif constant, de réussir l'insertion des nouveaux arrivants handicapés au sein des équipes. Il est donc important qu'ils puissent s'y montrer aussi efficaces, compétitifs, performants que n'importe quel salarié dans*

*un poste équivalent. Dans un vrai poste d'ailleurs : nous nous refusons en effet, pour les mêmes raisons, à créer des fonctions alibis. Ce n'est pas renier la réalité du handicap, bien au contraire, c'est entièrement réaliste. Notre expérience nous a montré que l'on peut organiser des circonstances favorables en adaptant les conditions matérielles. Le but, c'est vraiment que cette personne soit un collaborateur de Renault à part entière, avec les mêmes droits et les mêmes devoirs."*

**"Il est important que les salariés handicapés puissent se montrer aussi efficaces, compétitifs, performants que n'importe quel salarié dans un poste équivalent."**

Dans le cadre de sa politique de développement durable, l'entreprise exprime d'ailleurs le contexte général de ses *"obligations vis-à-vis de ses salariés : Renault leur doit un emploi valorisant et évolutif, ainsi qu'une adaptation de leurs savoirs et de leurs compétences, assurant leur employabilité"*. Cet engagement concerne aussi les travailleurs handicapés. Le Groupe s'y dit également *"convaincu que la responsabilité sociale est un facteur de succès à long terme pour l'entreprise"*.

Avec de tels principes, rien d'étonnant à ce que les types d'actions engagées pour l'emploi des personnes handicapées soient multiples. Recrutements, missions intérimaires, stages, maintien dans l'emploi, opérations de sensibilisation, partenariats d'insertion professionnelle, aides pratiques au personnel, prises en charge de l'accès aux lieux de travail, prévention du handicap, outils de travail reconfigurés..., la palette se révèle particulièrement large.

Le taux d'emploi, pour Renault SAS, se monte à 11,5 % dans la configuration légale actuelle, avec plus de 3 000 salariés concernés. Mais Michel de Virville raisonne déjà selon la nouvelle définition, avec un taux ramené à 7,5 %. Cette différence de chiffres est due principalement à la forte représentation chez Renault de différents handicaps lourds, calculés selon la nouvelle loi sur une base unitaire, sans compensation.

**"Renault leur doit un emploi valorisant et évolutif, ainsi qu'une adaptation de leurs savoirs et de leurs compétences, assurant leur employabilité."**

Les salariés handicapés s'avèrent d'ailleurs relativement nombreux parmi des populations où ils ne sont pas forcément toujours bien représentés. Ainsi, les directions industrielles et commerciales dépassent largement le taux légal actuel, et ce depuis plusieurs années. Cette sensibilisation s'étend aussi à la clientèle à mobilité réduite, avec des initiatives originales, comme ce logiciel développé pour répondre à ses besoins spécifiques.

Handi-Services – c'est son nom – est intégré à l'ordinateur portable utilisé par le vendeur. Différentes rubriques permettent de définir les réponses adaptées à chaque cas particulier : modèles de véhicules, configurations possibles, équipements proposés, mais aussi utilisation professionnelle ou encore auto-écoles spécialisées disponibles régionalement. L'ensemble est complété, en après-vente, par des contrats de maintenance exclusifs, dénommés Handi-Services Losange, ainsi que par une ligne d'assistance téléphonique réservée.

Il n'en reste pas moins que, malgré ces engagements, les recrutements sont complexes. *"Nous avons une vraie difficulté à trouver des candidats, en particulier à un niveau de qualification élevée"* explique Michel de Virville. *"C'est également lié à la relative désaffection pour les métiers techniques que nous connaissons actuellement. Cet exercice exige donc une parfaite connaissance des besoins internes et un excellent réseau de contacts externes avec les différents organismes concernés, pour aboutir à une adéquation entre la personne et un poste. Notre Mission handicap se charge de ce travail et accompagne les nouveaux embauchés. En outre, nous avons une culture de fidélité à l'entreprise, y compris bien sûr pour les personnes handicapées qui nous rejoignent. Il est donc de l'intérêt de tout le monde que cela se passe bien dès le départ."*

Par la suite, la gestion des carrières s'applique. La convention actuelle avec l'Agefiph met l'accent, en particulier, sur la mobilité interne des cadres handicapés. Celle-ci ne s'improvise pas. Pour aboutir à un résultat concret, il est indispensable de préparer les personnes concernées à l'éventualité d'un changement de poste et d'en déterminer l'échéance.

Cela implique aussi la préparation des équipes d'accueil, à la fois le responsable du service et les futurs collègues.

**"Nous avons une culture de fidélité à l'entreprise, y compris bien sûr pour les personnes handicapées qui nous rejoignent. Il est donc de l'intérêt de tout le monde que cela se passe bien dès le départ."**

Même si elles semblent logiques, presque évidentes, ces actions n'en requièrent pas moins détermination et inventivité, pour initier de nouvelles approches. Les investissements financiers nécessaires se trouvent d'ailleurs être analogues à ceux qui sont affectés aux processus d'embauches.

Éric, malentendant, s'est porté volontaire pour un changement de poste à la fin de l'année 2004. L'intégration dans sa fonction avait déjà fait l'objet d'attentions particulières, trois années auparavant. Ses collègues avaient, par exemple, été sensibilisés à la surdité, afin de mieux appréhender son handicap. Ils s'étaient vus dispenser une formation pour favoriser la communication. Il s'agissait pour eux de comprendre Éric, mais aussi de savoir s'exprimer auprès de lui.

Lorsqu'Éric a exprimé qu'il était disponible pour une évolution professionnelle, la mission handicap a accompagné

sa recherche de postes en interne. Avec le concours du responsable du secteur et des ressources humaines, chaque “piste” a fait l’objet d’une évaluation précise, en fonction des compétences d’Éric et de son handicap. Les aménagements envisageables ont été listés lorsqu’ils paraissaient s’imposer. Le processus fut couronné de succès, puisqu’Éric a pris une nouvelle fonction au sein de la direction des ressources humaines du département ingénierie véhicules.

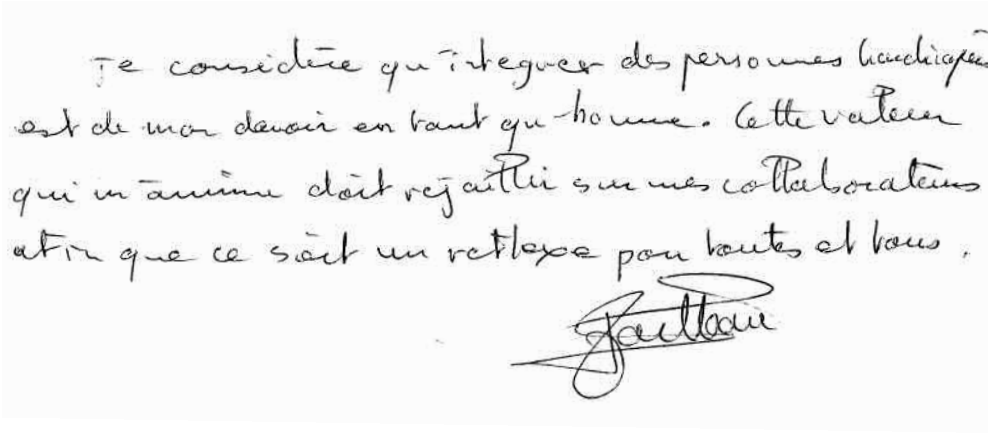
L’accent mis sur la mobilité interne concourt à l’épanouissement du salarié handicapé dans son travail. Le maintien dans l’emploi participe du même raisonnement : *“C’est une priorité pour nous. L’apparition d’une déficience implique que la vie au travail soit facilitée pour la personne qui doit l’assumer.*

**“L’apparition d’une déficience implique que la vie au travail soit facilitée pour la personne qui doit l’assumer. Or cela ne se fait pas tout seul, il faut le plus souvent travailler à la personnalisation des postes.”**

*Or cela ne se fait pas tout seul, il faut le plus souvent travailler à la personnalisation des postes.*

*Dans chaque site de Renault, il existe des experts qui maîtrisent les aspects professionnels et les outils techniques, en terme d’organisation des postes de travail : ce sont les ergonomes. Ils sont concernés par l’ensemble des collaborateurs d’un même site. Pour les personnes handicapées, ils constituent naturellement – avec les services de santé au travail – un maillon essentiel du dispositif, en vue d’adapter les exigences d’une fonction à la personne. Nous mettons en œuvre ces aménagements de postes dès que cela est nécessaire”.*

C’est en cela que la Déclaration relative aux droits sociaux fondamentaux, conclue en 2004 avec plusieurs instances, prend tout son sens. On peut y lire, dans la rubrique relative à l’égalité des chances, un principe important : *“cette politique doit contribuer à la diversité des personnes et des cultures dans les différentes entités du Groupe. Renault agit également en faveur des personnes en difficulté, notamment du fait d’un handicap physique, pour faciliter leur intégration au sein de l’entreprise et de la communauté locale”.*


Je considère que intégrer des personnes handicapées est de mon devoir en tant que homme. Cette valeur qui m'anime doit rejaillir sur mes collaborateurs afin que ce soit un réflexe pour toutes et tous.

Roulleau

# Christian Roulleau

*Président-directeur général de* ***Samsic***

De prime abord, Samsic aurait toutes les raisons de se satisfaire de la représentation actuelle des personnes handicapées dans ses structures. Présent dans les secteurs de la propreté, de l'environnement, du travail temporaire, de la logistique ou encore de la sécurité, le taux d'emploi du Groupe est à la fois très proche des obligations légales, à 5,8 %, et surtout en croissance régulière.

Le résultat n'est pas mince : avec plus de 30 000 salariés répartis en 79 établissements régionaux, il signifie un effort quotidien réalisé par les différents départements de l'entreprise. Mais c'est précisément là que Christian Roulleau, le président fondateur de Samsic, exprime son exigence : *"En matière d'emploi des personnes handicapées, plusieurs des entités qui composent notre société ont démontré d'excellentes pratiques, développées au fil des années. Nous avons souhaité qu'elles soient partagées et deviennent la règle"*.

Le Groupe a connu une croissance externe soutenue sur les dernières années. Les différentes opportunités qu'il a su saisir ont entraîné l'intégration de nombreuses activités nouvelles. Or elles n'avaient pas toutes porté la même attention au handicap, au cours de leur histoire. Il fallait donc accélérer la prise de conscience et susciter l'adhésion dans les entités concernées. Mais comment s'y prendre ?

L'accompagnement par l'Agefiph s'est imposé comme une évidence après un diagnostic effectué avec le concours de la FEP, la Fédération des Entreprises de Propreté et Services Associés. Ce bilan a passé en revue toutes les composantes de l'emploi des personnes handicapées dans l'entreprise. Il a confirmé et précisé concrètement la situation que percevaient les dirigeants, à savoir la disparité des situations rencontrées au sein des différents établissements. Il a mis en évidence les besoins diversifiés pour consolider l'accès à l'emploi

**« On a souvent tout simplement tendance à oublier que l'on a de la chance d'être en bonne santé physique ou mentale. La vie vous apprend, en plus, que les situations individuelles vont et viennent dans ce domaine. »**

selon plusieurs critères, comme le profil des équipes existantes, les outils de suivi utilisés, les méthodes de recrutement pratiquées.

Au service d'un même *"devoir"*, un mot que Christian Roulleau utilise volontiers pour tracer la ligne directrice pour son Groupe, sur le thème du handicap : *"on a souvent tout simplement tendance à oublier que l'on a de la chance d'être en bonne santé physique ou mentale. La vie vous apprend, en plus, que les situations individuelles vont et viennent dans ce domaine. En plus de ses propres exigences morales qui correspondent à un engagement personnel, chacun doit donc y réfléchir et regarder ce type de situation en face. L'indifférence de certains me semble donc franchement incompréhensible. Alors, se tourner vers les autres ? En ce qui me concerne, je considère qu'il y va de mon devoir d'homme de m'inscrire dans ce schéma"*.

**"On se donne comme but qu'un jour, on ait systématiquement le réflexe handicap. Non pas que ce soit un sujet facile, surtout dans le contexte concurrentiel que nous connaissons. D'ailleurs, on ne fait pas tout cela pour la communication, mais parce que l'on y croit vraiment."**

La voie est toute tracée. Christian Roulleau souhaite en effet que cette prise de position irrigue tout le groupe qu'il a fondé. Elle en constitue même une des valeurs fondamentales et c'est cette importance qu'il faut communiquer. Et faire accepter. Cela signifie répondre aux craintes de certains, comme ceux qui se demandent s'il ne leur faudra pas pallier les éventuelles lenteurs d'un collègue déficient physique et donc travailler plus dans l'équipe dont il fait partie. À moins que sa présence ne dégrade les résultats… L'échange est alors indispensable pour dissiper ce type de malentendus.

Expliquer : les moyens mis en œuvre sont avant tout pragmatiques et adaptés aux besoins de chaque équipe. Le plan d'action est placé sous la houlette de la Direction des ressources humaines et du responsable de l'intégration des travailleurs handicapés, recruté dans le cadre de la convention Agefiph. Des relais régionaux les assistent.

L'ensemble commence par une sensibilisation des différents acteurs de l'entreprise. Puis des actions de formation prennent le relais, afin de guider les responsables concernés dans le maillage serré des documents administratifs et des législations sur ce sujet ; mais aussi

de les initier aux exigences spécifiques en termes de management, lorsqu'un collègue handicapé rejoint une équipe.

À ce titre, un effort particulier est réalisé à destination des animateurs de secteurs, à qui sont confiés les sites clients. Ce sont eux les prescripteurs sur le terrain, eux qui feront que le poste est assuré avec succès par une personne handicapée, eux encore qui feront en sorte que tout se passe bien.

Pour la mise en pratique, la démarche est facilitée par l'implication forte de plusieurs responsables d'agence, qui ont déjà vécu de nombreux cas concrets d'intégration et enregistré des résultats hors pair. Ils ont donc souvent été amenés à défricher beaucoup des situations rencontrées par leurs collègues.

Par exemple, l'utilisation d'outils de recrutement adaptés : il devient alors possible d'identifier précisément les postes adéquats et les profils possibles. Ou encore le fait d'impliquer à l'avance les réseaux spécialisés et les associations locales : ce principe influe sur la pertinence des candidatures de travailleurs handicapés et leur aptitude à assumer un poste donné.

Le maintien dans l'emploi, enfin, est une autre priorité. Les contacts avec les médecins du travail ont été multipliés. Ceux-ci sont considérés comme des partenaires pour définir les modalités d'intervention adaptées aux situations rencontrées. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'anticiper au mieux une situation grave, les postes peuvent alors être aménagés ou encore un transfert être prévu à l'avance.

Christian Roulleau définit le résultat final de ces initiatives en ces termes : *"on se donne comme but qu'un jour, on ait systématiquement le réflexe handicap. Non pas que ce soit un sujet facile, surtout dans le contexte concurrentiel que nous connaissons. D'ailleurs, on ne fait pas tout cela pour la communication, mais parce que l'on y croit vraiment"*. Et il ajoute : *"pour nous, vous comprenez, il s'agit que la personne handicapée trouve sa place dans le concert général"*.

Les personnes handicapées ont toute leur place à la SNCF. Ils y apportent un regard exigeant. Ils nous aident à faire du train un lieu où la différence n'est plus un handicap.

# Louis Gallois

*Président-directeur général de la* ***SNCF***

L'opération *Voyage en chœur* trouve son origine dans une observation de ses organisateurs : *"l'accessibilité commence avant tout dans les têtes"*... En septembre dernier, ce sont donc des cheminots de tous métiers et de tous grades qui ont entrepris un déplacement ferroviaire, *en chœur* donc, avec des personnes handicapées. Tous ces volontaires avaient un objectif : comprendre. Ils ont en effet souhaité expérimenter directement, personnellement, un handicap moteur, visuel ou auditif, dans l'univers des gares et des trains.

Comment s'y sont-ils pris ? En utilisant un fauteuil roulant, un masque sur leurs yeux ou des oreillettes, en compagnie d'un voyageur présentant réellement la même déficience. Et à deux, parfois à trois avec un accompagnateur spécialisé, ils ont parcouru les couloirs, sélectionné des horaires, effectué une réservation, pris un billet au guichet ou à une borne électronique, recherché un quai, identifié leur place, emprunté un train... Jusqu'à la descente dans la gare appropriée, à ne pas dépasser !

Ils se sont alors trouvés autonomes et seuls, ou au contraire en interaction avec le personnel et les autres voyageurs. Une expérience à la fois technique et humaine, riche de multiples témoignages et idées nouvelles. Car c'est là

que se trouvent les bénéfices partagés d'une telle démarche : apprendre le handicap, savoir surmonter ses obstacles, et découvrir de nouvelles initiatives pour favoriser l'accessibilité aux gares, aux trains et aux différents services proposés.

*"Notre but est d'ouvrir toujours davantage le monde du voyage à nos usagers handicapés"*, confirme Louis Gallois, le président de la SNCF. *"Ce n'est pas facile étant donné les équipements existants, comme les multiples escaliers.*
*Les chantiers d'aménagement à effectuer se révèlent considérables, en particulier dans le cadre de la nouvelle loi. Mais nous y travaillons, avec des investissements lourds. Nous accueillons, je le rappelle, plus de 400 000 voyageurs à mobilité réduite chaque année. Ainsi, je rendrai public, au début de l'année 2006, un plan sur la mobilité des personnes handicapées.*

*Un exemple de solution nouvelle : nous préparons un centre d'appel réservé aux personnes handicapées, afin de pouvoir mieux répondre à leurs besoins spécifiques, avec un personnel formé en conséquence. Mais nous savons, par ailleurs, que le souhait des personnes handicapées est justement d'être le plus autonome possible. C'est aussi notre ligne directrice, ambitieuse, à terme".*

La SNCF est convaincue que ces sujets de l'accessibilité et de l'emploi se traitent en partenariat avec plusieurs interlocuteurs, ceux de la chaîne du transport et du handicap. *"Nous nous positionnons en synergie avec notre environnement. Ainsi, les relations avec les associations de personnes handicapées sont essentielles et nous les développons.*

*L'objectif est double : leur permettre de contribuer au choix des équipements à mettre en place, et chercher avec elles des solutions aux contraintes qui sont les nôtres. De même que nous avons un Comité consultatif des usagers, nous créons maintenant une structure d'échanges avec ces associations. Elle prendra la forme d'un Conseil, avec une représentation des quatre catégories de handicaps, moteur, visuel, auditif, mental. Ceci permettra de définir conjointement les priorités d'actions."*

**"Les relations avec les associations de personnes handicapées sont essentielles et nous les développons. L'objectif est double : leur permettre de contribuer au choix des équipements à mettre en place, et chercher avec elles des solutions aux contraintes qui sont les nôtres."**

En interne, une culture de la solidarité s'exprime par le soin apporté à l'accueil des nouveaux embauchés et au traitement d'un handicap lorsqu'il apparaît. Par exemple, le programme de formation *Profession manager* est destiné aux dirigeants de proximité et d'unités. Il comprend trois modules spécifiques sur ces thèmes : intégration, aménagement d'un poste de travail et enfin reclassement d'un agent devenu inapte à sa fonction. Ou encore ce DVD, intitulé *Différents ou pas*, illustre par des scènes de théâtre les conséquences malheureuses d'un management inadapté et, à l'inverse, comment bien faire.

La SNCF cherche à être *"une entreprise de référence"* pour l'emploi des personnes handicapées. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 4 200 salariés concernés, un taux d'emploi de 5,62 % proche du taux légal, cent embauches supplémentaires chaque année en contrat à durée indéterminée, plus de cent cinquante stagiaires,

9,5 millions d'euros consacrés aux aménagements de postes de travail, à la formation et aux prestations confiées au secteur protégé. Un suivi précis des résultats obtenus est en place pour assurer le respect des engagements pris.

Dans les processus de recrutements classiques, le handicap est considéré comme non discriminant, sauf s'il entraîne une inaptitude ou pose des problèmes de sécurité. À cet égard, la loi de 2005 pourrait réintégrer des fonctions comme les agents de conduite, où les normes rejettent toute déficience, même légère. Ceci poserait alors un problème de réalisation pratique des objectifs. À suivre donc…

Depuis plus de dix ans, les accords d'entreprise se succèdent à la SNCF, avec un soutien conjoint de la part des partenaires sociaux et de la direction. Le dernier en date – pour les années 2004 à 2007 – présente la palette complète des actions en faveur de l'emploi, preuve de l'expérience de tous dans ce domaine. La mission et les correspondants régionaux travailleurs handicapés accompagnent ces initiatives.

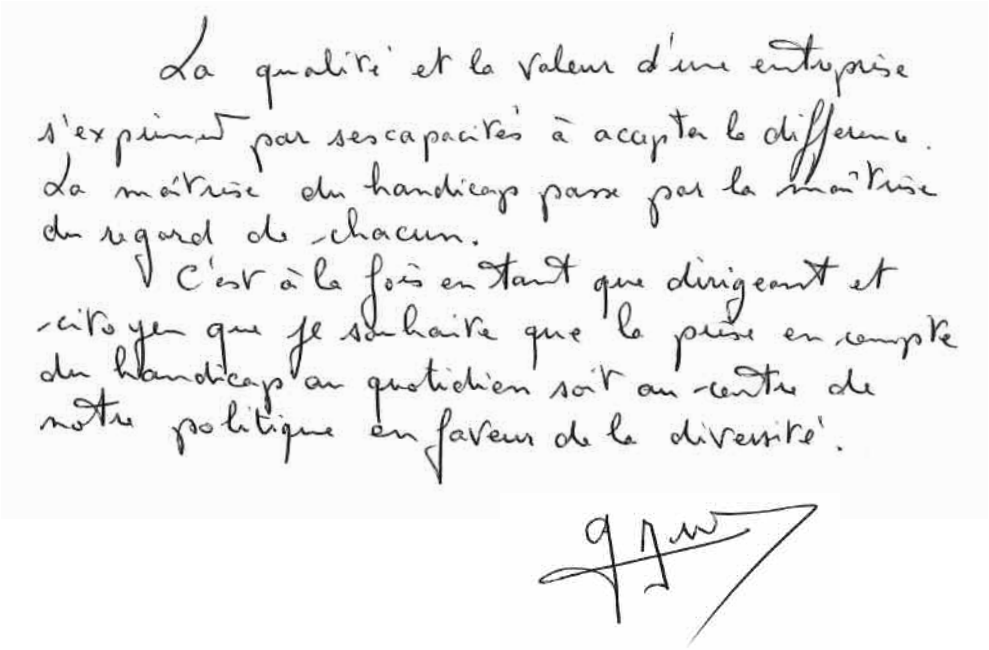
Certaines d'entre elles traduisent une ambition novatrice. Ainsi, la gestion de toutes les cartes pour familles nombreuses a été confiée à un Centre d'Aide par le Travail, situé à Toulouse et comptant une soixantaine d'employés.

Une fois la décision prise de centraliser ces opérations, le recours au secteur protégé a fait sens d'un point de vue social, mais aussi financier par rapport aux processus utilisés précédemment. Après une période de rodage, l'expérience a d'ailleurs montré la rigueur des procédures appliquées par ces travailleurs.

L'entreprise a également tenté d'autres expériences originales de solidarité, comme celles en faveur du handicap social. Un accord-cadre national a été conclu pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires de minima sociaux. Signé par Louis Gallois et le Ministre Gérard Larcher en 2005, la SNCF s'est engagée à favoriser la reprise d'activité de 700 personnes.

Le président Gallois met ainsi en perspective la stratégie générale vis-à-vis de l'emploi des personnes handicapées : *"nous avons la volonté de mener une politique visant à favoriser la diversité à la SNCF. Nous sommes signataires de la charte du même nom. Mais nous n'avons pas attendu cela pour prendre, depuis des années, de nombreuses initiatives dans ce domaine, que ce soit pour la diversité hommes / femmes, la diversité en fonction de l'origine visible, ou la diversité liée au handicap.*

*Ainsi, nos personnels pourront ressembler, le plus possible, à ceux que nous transportons quotidiennement. C'est l'objectif que nous nous sommes fixé."*

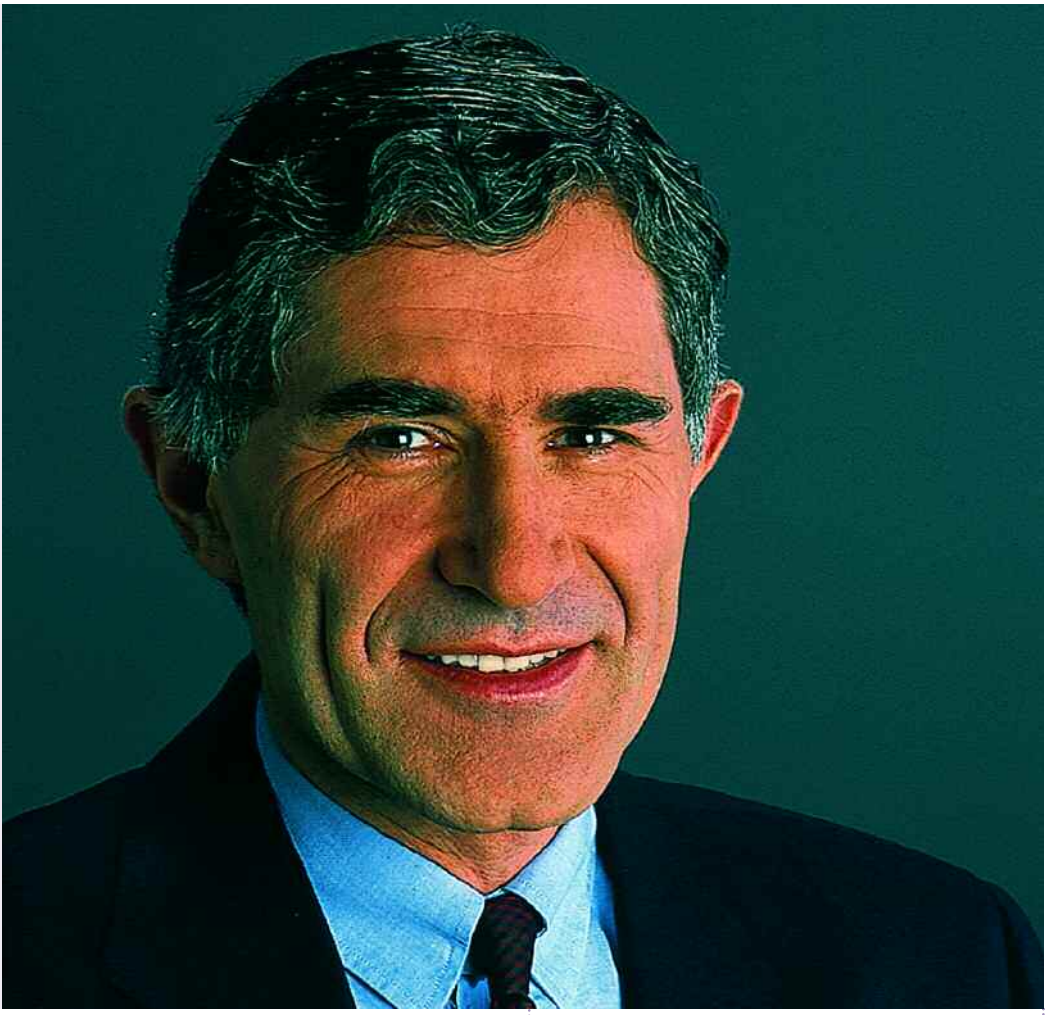



# Gérard Mestrallet

*Président-directeur général de* ***Suez***

Les métiers de SUEZ, l'énergie, l'eau et la propreté portent naturellement en eux les enjeux du développement durable. Ils répondent à des besoins fondamentaux pour la vie et l'activité des hommes. Ce sont des métiers qui nécessitent un engagement, une responsabilité sociale et une éthique.

Dès sa création, en 1997, le Groupe s'est engagé dans une démarche de développement durable. Cet engagement s'est notamment concrétisé par la création du Comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable et des documents de référence tels la charte éthique qui définit les valeurs essentielles du Groupe – professionnalisme, partenariat, esprit d'équipe, respect de l'environnement, création de valeur – et la charte sociale internationale, la charte de l'environnement.



Depuis, le Groupe a développé sa stratégie d'éthique et de développement durable à tous les niveaux et au cœur de tous ses métiers en s'appuyant fortement sur la volonté et l'engagement des hommes et des femmes qui font l'image de Suez. L'exercice de ses activités exige notamment une intégration permanente et quotidienne de la responsabilité sociale. Celle-ci se décline en une politique

« Le Groupe a développé sa stratégie d'éthique et de développement durable à tous les niveaux et au cœur de tous ses métiers en s'appuyant fortement sur la volonté et l'engagement des hommes et des femmes qui font l'image de Suez. »

de ressources humaines et des pratiques sociales qui s'articule autour de trois axes : développement et gestion de l'emploi et des compétences, conditions de travail de qualité et intégration dans la communauté.

Ainsi, le Groupe s'est résolument engagé en faveur de l'égalité des chances et de la diversité. Au printemps 2005, Gérard Mestrallet, président-directeur général, a signé la Charte de la diversité dans laquelle Suez prend un certain nombre d'engagements en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale. Et un plan global d'actions pour la santé et la sécurité au travail a été mis en place pour 2005-2010.

C'est dans ce contexte que le Groupe construit une politique d'insertion et d'intégration en direction des personnes handicapées. Basée sur une démarche pragmatique, elle a comme point de départ l'étude de la situation dans les sociétés du Groupe au regard du handicap. Au-delà de l'étude des freins et leviers, il s'agit de retenir les meilleures pratiques dans le domaine en matière d'embauche, de reclassement ou de maintien dans l'emploi.

**« Le handicap fait partie de la vie et de la diversité. La volonté de Suez est qu'il soit représenté, à sa juste place, parmi les femmes et les hommes qui composent le Groupe. »**

L'objectif est de parvenir au niveau de chaque filiale à la définition d'une politique en faveur de l'emploi des personnes handicapées assortie d'obligations de résultats. À terme, cette démarche pourrait aboutir à un accord Groupe.

C'est la filiale Ineo-Suez en France, un des leaders en systèmes d'information, communication et équipements électriques (plus de 13 500 salariés sur près de 400 sites) qui a été précurseur et a initié le premier diagnostic avec le soutien de l'Agefiph. Deux autres sociétés du Groupe vont engager un audit : Lyonnaise des Eaux et Sita, en bénéficiant de l'expérience d'Ineo.

Pour chacune d'elles, la démarche est porteuse d'enjeux multiples. Elle vise à définir, dans chaque unité, une politique adaptée et un processus d'intégration

durable en faveur des salariés handicapés : améliorer les outils de maintien dans l'emploi et de reclassement des collaborateurs frappés d'inaptitude, développer la prévention pour les métiers et les postes soumis à forte pénibilité.

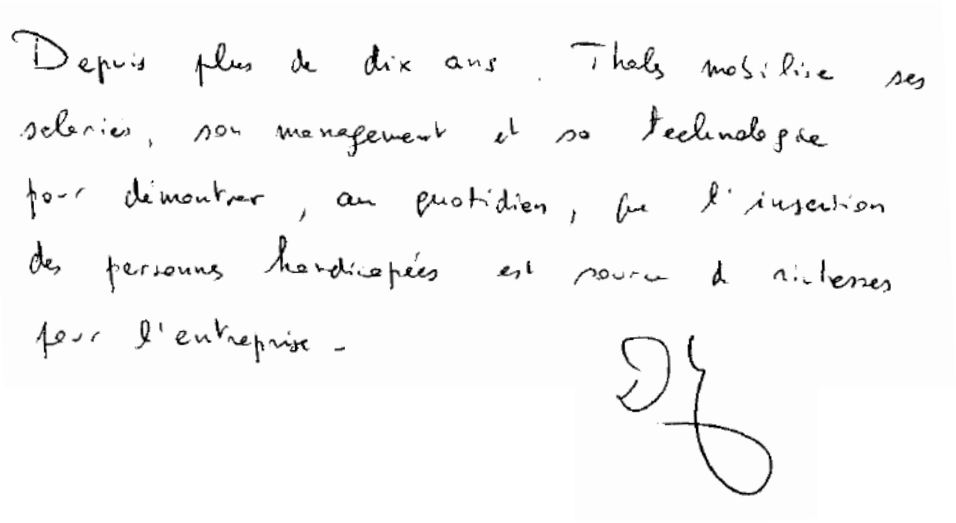
Les actions déjà réalisées avec succès, les comportements spontanés d'entraide, les témoignages de solidarité d'équipes sont autant de bonnes pratiques. Celles-ci seront alors partagées et serviront de socle d'expérience pour les actions futures, à la fois pour les responsables opérationnels et les ressources humaines.

Ces constats constituent une base pour des préconisations pratiques, et dessinent les grandes lignes de la politique à l'égard des personnes souffrant de déficiences.

Pour favoriser la prise en compte du handicap et assurer une intégration réussie, il est indispensable de dépasser les représentations individuelles et collectives qui conduisent à assimiler une personne handicapée à une personne peu performante. L'évolution du comportement collectif à l'égard de la personne handicapée passe par une sensibilisation de l'ensemble des managers et responsables ressources humaines.

Le handicap fait partie de la vie et de la diversité. La volonté de Suez est qu'il soit représenté, à sa juste place, parmi les femmes et les hommes qui composent le Groupe.

***Contribution du Groupe Suez***




# Denis Ranque

*Président-directeur général de* ***Thales***

Le groupe Thales définit son *"regard sur l'emploi des personnes handicapées"* par ce principe d'action : *"Partageons l'expérience, partageons l'innovation"*. Pour pallier les déficiences, la capacité technologique du Groupe est ainsi mise au service de projets spécifiquement étudiés. L'objectif de cette démarche ? Améliorer la vie quotidienne, d'un point de vue professionnel et social, de celles et ceux qui pourraient rencontrer des difficultés d'insertion. Et surtout faciliter leur accès à l'emploi et au savoir.

Pour Thales, cet engagement original structure son approche des populations en situation de handicap. Yves Barou, directeur général adjoint du Groupe, en charge des ressources humaines, en précise la portée : *"notre puissance d'innovation, dans la haute technologie, nous permet de développer des réalisations concrètes au service des personnes handicapées. C'est un sujet de fierté pour l'ensemble de nos salariés"*. Et un grand enjeu,

pour ceux qui bénéficient de cette contribution.

Une capacité de vision trop faible, par exemple, présente le risque d'exclure du monde professionnel celui qui la subit. D'autant plus qu'aujourd'hui, avec le développement des techniques de présentations, les occasions sont

**« Notre puissance d'innovation, dans la haute technologie, nous permet de développer des réalisations concrètes au service des personnes handicapées. C'est un sujet de fierté pour l'ensemble de nos salariés. »**

nombreuses d'avoir recours à des images projetées. Comment suivre alors une conférence, un séminaire, ou tout simplement une modeste réunion ? Comment participer, a fortiori ? Comment apporter sa contribution, comme tout un chacun ?

Le logiciel PortaNum permet alors à la personne malvoyante de faire réellement partie de son équipe de travail. Par l'intermédiaire d'une caméra vidéo, les textes, les graphiques et les photographies présents sur l'écran sont captés. Ils sont alors transformés à la demande : grossissement général, accentuation des contours, modification des couleurs, ajustement du contraste et de l'éclairement. Tout est possible, grâce à la technologie développée par Thales en matière d'optique et d'informatique. L'ensemble est ensuite transmis à un ordinateur portable. Selon les besoins, ces informations peuvent s'y trouver mises en mémoire et faire l'objet d'une prise de notes. Enfin, ce processus est paramétrable, selon les critères choisis par celui auquel il s'adresse.

**« Les équipes de l'Agefiph nous ont prêté main-forte aux différentes étapes de notre démarche, en nous transmettant leur expertise. »**

Autre initiative, pour des cas de mobilité réduite, même temporaire : l'Access Learning. Ce programme se fonde sur un constat simple : les métiers de l'informatique et des nouvelles technologies de l'information sont compatibles avec ce type de handicap. À une condition, décisive : l'enseignement doit être adapté en cas d'immobilisations prolongées, comme un séjour en centre de rééducation. Il a donc fallu innover, à la fois dans la forme et le fond. Les contenus pédagogiques ont été spécialement définis avec l'Institut Garches, réputé pour son expérience en la matière. Thales a apporté son expertise technique dans la mise en place de la plate-forme d'autoformation *"e-learning"*. Access Learning offre ainsi la possibilité de suivre à distance un enseignement totalement individualisé.

C'est enfin le programme Handi Aérosurveillance, qui montre que l'innovation ne recule devant aucun défi. Car l'avancée est alors considérable : des pilotes paraplégiques travaillent à la prévention des incendies de forêt. Ils ont obtenu leur licence professionnelle et *"prennent le manche"* d'un appareil

spécialement équipé. Leur rôle consiste à transmettre des images en temps réel, par un survol de la zone à surveiller. Ces informations sont traitées par les pompiers afin de calibrer leur intervention. Les moyens infrarouges et de transmission sont de technologie Thales et leur intégration à bord a été menée par Dassault Aviation. Au-delà de la réussite technique, il y a là un formidable dépassement humain et une mobilisation emblématique de la société civile en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Depuis le début des années 90, les mesures dans ce domaine ont d'ailleurs fait l'objet d'un accompagnement continu par des accords d'entreprise chez Thales. *"Avec les équipes de l'Agefiph, dès le départ"*, précise Gérard Lefranc, directeur de la mission insertion. *"Elles nous ont apporté un soutien financier pour des développements d'aide technique aux personnes handicapées, que nous n'aurions certainement pas menés à bien de cette manière, sans cela. Et elles nous ont aussi prêté main-forte aux différentes étapes de notre démarche, en nous transmettant leur expertise et leur soutien, dans la durée."*

Les actions entreprises concernent une palette particulièrement large : citons d'abord le recrutement, naturellement,

**"À chaque arrivée correspond la mise en œuvre d'un tutorat d'intégration. Un collègue de l'équipe d'accueil apporte son concours au nouvel embauché handicapé pour simplifier, expliquer, accompagner."**

avec cent embauches prévues sur une période de quatre ans. Le taux d'emploi a d'ailleurs pratiquement doublé en dix ans, pour frôler le seuil légal en moyenne aujourd'hui, avec 1 350 collaborateurs. L'aspect qualitatif n'a pas été oublié, puisqu'à chaque arrivée correspond la mise en œuvre d'un tutorat d'intégration. Un collègue de l'équipe d'accueil apporte son concours au nouvel embauché handicapé pour simplifier, expliquer, accompagner.

Le maintien dans l'emploi constitue aussi un axe fort, avec une protection toute particulière. Dominique Jaoul, directrice du développement social, explique ces mesures : *"si la personne le souhaite, elle peut bénéficier d'un reclassement prioritaire, par exemple, lorsqu'une restructuration pour raison économique vient à être décidée. D'autre part,*

*les postes de travail et les affectations font l'objet d'aménagements successifs, pour répondre à l'évolution des difficultés rencontrées par le collaborateur".*

Un engagement, celui de compenser le handicap, figure aussi dans le dernier accord en date, actuellement en vigueur. Thales assume les coûts supplémentaires générés par la déficience, dans le cadre de la situation de travail. Les aménagements de postes ou les bilans professionnels rendus nécessaires sont pris en charge bien sûr, mais cela va plus loin, avec une couverture propre à chaque situation individuelle. En cas de problème auditif, par exemple, un interprète sera prévu pour que la personne puisse acquérir les connaissances d'une formation à laquelle elle assiste.

**"Les personnes handicapées sont porteuses d'une autre façon de travailler, d'un autre regard sur l'humain. Ce qu'elles apportent de nouveau peut être extrêmement bénéfique pour l'entreprise."**

Le Groupe s'est également fait une spécialité de parrainer des étudiants en situation de handicap. Ceux-ci bénéficient d'un tutorat bénévole, réalisé par un salarié et un membre de la direction des ressources humaines. Ils se voient, en outre, proposer des stages ou des contrats en alternance. Une convention a été signée, à cet égard, avec trois universités parisiennes, pour des filières scientifiques, administratives et informatiques. L'objectif est de préparer ces étudiants à la vie en entreprise, en soulignant un point : il y a, pour ces jeunes, totale liberté d'orientation à l'issue de leurs études. Plusieurs d'entre eux se consacreront donc à d'autres sociétés ou d'autres secteurs d'activités. L'action du Groupe en faveur des jeunes diplômés handicapés a été reconnue par un trophée remis par le Medef, cette année.

Les salariés de Thales sont donc, très souvent, les acteurs directs de ces initiatives, dans leur expérience professionnelle quotidienne. Ils témoignent de leurs convictions. Ainsi Cornelia, hôtesse d'accueil : *"j'estime que tout le monde a le droit de travailler, tout le monde a le droit d'avoir une place dans la société – comme vous et moi".* Gilles, ingénieur : *"Les personnes handicapées sont porteuses d'une autre façon de travailler, d'un autre regard sur l'humain.*

*Ce qu'elles apportent de nouveau peut être extrêmement bénéfique pour l'entreprise".*
Ou encore Mathieu : *"dans une équipe, on est fier d'avoir réussi à intégrer un collègue handicapé, de travailler avec lui. Dans les relations d'un service, cela crée quelque chose de nouveau, de positif".*

Thales se veut être une entreprise responsable et fait une priorité de l'égalité professionnelle des chances.
Dans ce cadre, le sujet de l'emploi des personnes handicapées fait écho aux valeurs profondes du Groupe.
C'est ce que confirme Yves Barou : *"chez Thales, la personne est notre principale ressource, et nous nous attachons à lui donner les moyens les plus adaptés pour s'intégrer et se développer. La prise en compte du handicap, pour le dépasser, est un élément de cette politique".*

Changeons notre regard sur le handicap et multiplions, chacun à son niveau, les actions positives déjà mises en oeuvre pour que, dans l'entreprise, le handicap n'en soit plus un -

# Thierry Desmarets

*Président-directeur général du Groupe* ***Total***

Voici déjà plus d'une heure que vous conduisez. Le voyage est agréable mais, si vous voulez parvenir à destination, il va bien falloir tenir compte des indications de votre tableau de bord. Un voyant vous alerte en effet avec insistance qu'il est grand temps de faire le plein de carburant. Comme à l'habitude, votre regard parcourt les alentours à la recherche d'une station-service, dans cette région que vous connaissez mal. Soulagement indicible, en voici une ! Vous empruntez la bretelle d'accès et arrêtez votre automobile près d'une pompe. Cet épisode ordinaire touche donc à sa fin.

Pas tout à fait, en tout cas pas pour tout le monde. Car il faut rappeler que vous êtes paraplégique. Votre véhicule est bien équipé pour vous permettre de vous déplacer à son bord. Mais cette station-service ? Les difficultés commencent, avec l'accès aux pompes, puis à la caisse pour le paiement, et enfin avec le retour dans votre voiture.

À moins que vous n'ayez la chance de vous trouver dans une des 132 stations Total équipées du système Handibip et, bien sûr, d'en être vous-même pourvu. Une télécommande fixée à vos clés de contact vous permet de prévenir de votre présence, en actionnant le bip en direction de la caisse où vous auriez dû vous rendre… Le personnel de la station est alors informé de votre arrivée par un signal lumineux et sonore. Il se déplace pour vous servir et vous bénéficiez d'un service spécifique.

Cette initiative d'accessibilité à destination du grand public émane du "réseau" – c'est ainsi que les pétroliers nomment leurs circuits de distribution. Elle illustre la politique interne d'essaimage que pratique le groupe Total sur le thème du handicap.

**"Ne confondons pas handicap et incapacité."**

Dans ce domaine en effet, pour Thierry Desmarest, président-directeur général, *“tous les personnels du Groupe connaissent la volonté de la direction générale et son implication”*. À partir de cette impulsion, il souhaite que *“la capacité d’initiative se développe à tous les niveaux”*. Il se montre *“convaincu que, pour l’insertion des personnes handicapées, plus d’idées pratiques émaneront des gens de terrain que de la seule hiérarchie sur la meilleure manière de les accueillir et de réussir”*.

Le groupe Total a une tradition d’implication directe sur ces sujets. Au début des années 90, l’association Tremplin l’a par exemple compté parmi ses sociétés fondatrices. À destination principalement des étudiants handicapés, cet organisme est soutenu financièrement par l’Agefiph.

**“Je suis convaincu que, pour l’insertion des personnes handicapées, plus d’idées pratiques émaneront des gens de terrain que de la seule hiérarchie sur la meilleure manière de les accueillir et de réussir.”**

Dès l’origine, son objectif a été de leur offrir la possibilité de développer leur qualification. Avec un but essentiel, une entrée plus simple pour eux dans la vie active : aujourd’hui encore, Tremplin facilite leur rapprochement avec les entreprises adhérentes, susceptibles de leur proposer un poste disponible, éventuellement adapté. Des contacts préparatoires sont organisés avec un réseau associatif et éducatif particulièrement dense. Ils permettent d’identifier les candidats, 330 faisant actuellement l’objet d’un suivi personnalisé. Des stages sous convention, des contrats en alternance, des offres d’emploi, leur sont proposés.

Total est alors particulièrement actif. Willy, 29 ans, malvoyant de naissance, témoigne : *“on sent, notamment via Tremplin, une volonté d’insertion chez Total. Mes stages en sont la preuve. Dans les couloirs, on croise des aveugles, des gens en fauteuil, qui travaillent. Mais le plus important se passe dans la tête des gens. Avec moi, à une exception près, ils ont été remarquables, prenant le temps, comprenant mon problème”*.

Le plus possible, les besoins individuels sont identifiés et pris en compte pour permettre à chacun de réaliser son projet professionnel. C’est ce qui motive aussi

le Groupe Total à proposer des actions de formation de grande ampleur pour les personnes handicapées. En interne, ce sont les moyens pédagogiques classiques qui leur sont proposés, sans distinction, avec une moyenne annuelle élevée de 4 jours par salarié ; en externe, Total ouvre ses centres de formation à des non salariés pour des sessions spécifiques, à la fois sur des métiers présents dans l'entreprise et sous forme de stages de préparation à l'emploi. Plus de cinq cents personnes y ont reçu un complément de qualification depuis 2003.

Ces mesures sont intégrées aux trois derniers accords d'entreprise signés pour trois années, dans les différentes unités composant le Groupe. Jean-Jacques Guilbaud, directeur des ressources humaines et de la communication rappelle le contexte : *"De longue date, nous avons eu une politique proactive en faveur du handicap. Je peux même dire que nous avons traditionnellement une sensibilité particulière à ce sujet. Depuis les années 80 déjà, un membre de notre personnel est dédié aux problématiques spécifiques des personnes handicapées. Nous avons toujours souhaité, aussi, appliquer la loi française en mettant en place des accords d'entreprise. Ce sont des moyens efficaces pour fournir des postes aux candidats concernés et assurer*

**"Depuis les années 80 déjà, un membre de notre personnel est dédié aux problématiques spécifiques des personnes handicapées."**

*le maintien dans l'emploi en cas de problème. Ce sujet est d'ailleurs très consensuel avec les partenaires sociaux, pour les 1 100 salariés du Groupe concernés aujourd'hui par une déficience"*.

Dans ces accords figurent bien sûr des engagements quantitatifs, comme le fait d'accorder au minimum 6 % du flux d'embauche annuel aux travailleurs handicapés. L'emploi se fait alors sous forme de contrats d'une durée d'au moins six mois, à moins qu'elle ne soit indéterminée. Cette mesure produit ses effets : le Groupe, sur le périmètre des accords, est sur le point d'atteindre aujourd'hui le seuil légal. Cette moyenne englobe, il est vrai, des disparités inhérentes à la diversité des métiers. Il y aura toujours, en effet, plus de complexité à intégrer un travailleur handicapé dans une équipe travaillant en trois huit ou en secteur à feux continus.

Mais un principe essentiel ne fait pas exception : *"chez Total, un handicap*

*ne doit pas en être un”*. La mission handicap entreprend de mobiliser chacun sur les thèmes *“ne confondons pas handicap et incapacité”*, *“on n’a jamais trop de talents”* ou encore *“parlons de compétences et non plus de handicap”*. Ces messages se trouvent relayés auprès des 55 000 salariés en France, par la communication interne du Groupe et par les quinze correspondants insertion présents dans les différents établissements.

*“Ces sujets sont internationaux”* précise Jean-Jacques Guilbaud. *“Nous sommes ainsi en train de conclure un accord européen sur l’égalité des chances et la lutte contre la discrimination. Ceci reflète la volonté du Groupe d’avoir une véritable politique de diversité. Nous sommes signataire de la charte du même nom. Le sujet s’élargit donc : il s’agit de donner à chacun toutes les chances de développement de carrière, en fonction de ses compétences de départ et de sa réussite individuelle. Quels que soient son origine et son handicap éventuel. L’accès aux postes, sans distinction, par les personnes handicapées y est spécifiquement mentionné, avec une nouvelle dimension européenne”*.

**“Changeons notre regard sur le handicap et multiplions, chacun à son niveau, les actions positives déjà mises en œuvre pour que, dans l’entreprise, le handicap n’en soit plus un.”**

Cette perspective internationale s’inscrit dans une démarche volontaire de solidarité. Le Groupe Total se mobilise par la voix du président Desmarest : *“changeons notre regard sur le handicap et multiplions, chacun à son niveau, les actions positives déjà mises en œuvre pour que, dans l’entreprise, le handicap n’en soit plus un”*.

Donner leur place aux handicapés dans nos entreprises correspond certes à un devoir citoyen, mais c'est surtout une excellente occasion de favoriser l'expression et l'épanouissement de l'humanité et de la solidarité de nos salariés. C'est en ce sens aussi que c'est une façon moderne de manager !

Pierre Coppey.

# Pierre Coppey

*Directeur de la communication et des ressources humaines de* ***Vinci***

"*Tous citoyens !*". C'est le titre mobilisateur que Xavier Huillard, directeur-général délégué de Vinci, donne à son éditorial dans le dernier magazine à destination des salariés du Groupe. Il en précise le contexte : *"Compte tenu de notre succès dans le domaine de la rentabilité opérationnelle de l'ensemble de nos métiers, nous avons gagné la sérénité et la liberté d'approfondir notre projet humain, capables d'être plus grands, plus généreux et ouverts à la société civile. La citoyenneté est notre prochain chantier*".

La Fondation d'entreprise Vinci pour la Cité montre la voie, au service d'une meilleure cohésion sociale. Depuis trois ans maintenant, elle soutient des initiatives de lutte contre l'exclusion par l'insertion professionnelle. Elle aide à améliorer le lien social dans les quartiers sensibles. Elle permet aussi aux salariés volontaires de Vinci, de s'impliquer directement et de contribuer à ses initiatives. Plus généralement, Xavier Huillard définit la ligne directrice du projet à mettre en œuvre : "*nous sommes aujourd'hui en mesure d'assumer le fait que notre modèle capitaliste européen revêt une exigence d'humanisme et que, si nous ne l'intégrons pas, nos salariés,*

*mais aussi nos clients et nos actionnaires nous le reprocheront”.*

L’emploi des personnes handicapées prend place en effet, chez Vinci, dans une démarche générale d’attention apportée aux communautés qui composent et entourent l’entreprise. Une politique de responsabilité sociale affirmée donc, qui s’adresse aussi aux populations internes au Groupe. Ceci se traduit, entre autres, par la mise en œuvre d’un reporting social sophistiqué. Gage du sérieux accordé à ce sujet, les méthodes quantitatives et qualitatives employées ont même été validées par les commissaires aux comptes.

Le thème fédérateur, sur lequel l’accent est mis maintenant pour renforcer les initiatives sociétales, se nomme *“égalité des chances”*. Cette expression, en général confinée à l’éducation des enfants, est ici plongée dans un nouveau contexte, celui du monde du travail. Pour quatre populations concernées : les seniors, les femmes, les personnes issues de l’immigration et les travailleurs handicapés. Et toujours avec la même conviction : *“tous ces sujets sont avant tout une affaire de management”*.

**“L’important, c’est de commencer par modifier le regard. En introduisant dans l’entreprise un débat sur les handicapés, c’est aussi faire l’éloge de la fragilité.”**

C’est Pierre Coppey, directeur de la communication, des ressources humaines et des synergies, qui s’exprime ici. *“L’important, c’est de commencer par modifier le regard. En introduisant dans l’entreprise un débat sur les handicapés, c’est aussi faire l’éloge de la fragilité. Avoir dans l’entreprise des personnes qui présentent une déficience connue, c’est extrêmement fécond et vertueux sur le management d’une équipe. Souvent, chacun se découvre avoir, pour ce collègue, le souci de son succès. Et pouvoir y contribuer, avec tact, en respectant sa dignité.*

*Cette attention aux autres réintroduit une humanité qui parfois fait défaut dans le pilotage d’une équipe. D’une manière générale, les entreprises ont fait des progrès considérables en matière d’organisation, de méthodes, de productivité, de qualification… C’est très positif. Il ne leur faut toutefois jamais oublier la dimension humaine de leurs salariés, en leur laissant l’opportunité de l’exprimer aussi au travail”.*

On n’en est pas moins particulièrement modeste chez Vinci, sur le thème du handicap. Et cela, même avec un taux d’emploi qui dépasse 4 %, une ambition

d'accélérer les recrutements et des initiatives concrètes déjà mises en œuvre. Est-ce le signe d'une maturité réelle, de clairvoyance, ou encore d'une volonté affirmée de parler vrai ? Il est en tout cas relativement rare d'entendre un responsable d'unité témoigner ainsi, en toute honnêteté, dans une convention de cadres dirigeants : *"en 25 ans, je n'ai jamais embauché un handicapé. Jamais. Je n'en suis pas forcément fier. D'autant que je pense à des exemples très précis de recrutements où j'aurais pu me poser la question. Peut-être aurais-je trouvé alors un candidat handicapé qui aurait donné toute satisfaction. Notre niveau de prise de conscience est encore en dessous du marginal. Il existe pourtant des moyens simples pour s'en préoccuper. Il faut le faire maintenant, c'est indispensable"*.

Le processus de sensibilisation est en marche. Il a même atteint la phase de mobilisation, pour être exact. Surtout dans le contexte du thème de l'égalité des chances, considéré comme un atout ainsi que le confirme Xavier Huillard : *"un atout, parce qu'aujourd'hui déjà, et dans l'avenir plus encore, la ressource rare sera la ressource humaine. C'est bien en proposant, sans exclusive ni a priori, des aventures valorisantes et qualifiantes que nous continuerons à être attractifs"*.

Vinci se fonde sur la décentralisation de son management pour produire des résultats dans les 2 500 unités

**"Aujourd'hui déjà, et dans l'avenir plus encore, la ressource rare sera la ressource humaine. C'est bien en proposant, sans exclusive ni a priori, des aventures valorisantes et qualifiantes que nous continuerons à être attractifs."**

opérationnelles du Groupe. Les entreprises de la région Rhône-Alpes, par exemple, ont marqué des points dans le domaine de la gestion des inaptitudes. Celles-ci provoquent souvent des situations individuelles difficiles, surtout dans un contexte de population vieillissante.

Comment les anticiper au mieux et assurer le maintien dans l'emploi ? Les cas d'arrêts de longue durée ou répétés se sont révélé être les indices les plus significatifs de difficultés au travail. Les contacts sont donc devenus systématiques avec les Cap Emploi régionaux pour les salariés concernés, avec l'objectif d'agir avant toute situation avérée d'inaptitude si possible, en tout cas au plus tôt. Par des aménagements de postes, des réaffectations internes, voire des reconversions, cette démarche est devenue un outil de management des équipes. Ce type de bonnes pratiques fait l'objet d'échanges réguliers dans les "clubs

pivots", une initiative originale pour amener les responsables opérationnels et fonctionnels à partager leurs expériences.

Souci analogue d'anticipation pour éviter le handicap dans les accidents du travail : *"nous avons décidé, dans notre Groupe, de tordre le cou à l'insécurité sur les chantiers"* précise Pierre Coppey. *"Il y a donc une mobilisation générale, avec des outils et des opérations spécifiques sur la prévention, fédérés dans nos actions "la sécurité d'abord !". Aujourd'hui, plus de la moitié de nos filiales ne déplorent aucun accident."*

Ainsi dans le transport routier, chez Eurovia, un guide rappelle aux conducteurs leurs responsabilités.

**"Il y a donc une mobilisation générale, avec des outils et des opérations spécifiques sur la prévention, fédérés dans nos actions "la sécurité d'abord !". Aujourd'hui, plus de la moitié de nos filiales ne déplorent aucun accident."**

Ceux-ci doivent accepter de se conformer aux règles de bonne conduite qui y sont édictées.

La revue interne "Carnets de route" consacre systématiquement des articles aux problèmes de sécurité. Des séances de sensibilisation et de formation sont organisées. Le taux de fréquence des accidents de trajet a ainsi été divisé par deux en dix ans.

Ces succès se fondent sur l'implication de chacun. Le président Antoine Zacharias a d'ailleurs cette formule : *"chez Vinci, quand on s'occupe d'un problème, on le résout"*.

**Réalisation :** DG / Département de la Communication – **Rédaction :** Jean-Luc Foucher / manageVrai – **Conception graphique :** l'atelier de vincent

Agefiph

192, avenue Aristide Briand – 92226 Bagneux Cedex – Tél. : 01 46 11 00 11
**www.agefiph.fr**