

Handicaps invisibles et situations personnelles handicapantes

REGARDS

CROISÉS

Comprendre pour agir au travail

Sous la direction de
Anne Joyeau
Sylvie Moisdon-Chataigner



PRESSES
DE L'EHESP

Handicaps invisibles et situations personnelles handicapantes Comprendre pour agir au travail

Sous la direction de
Anne Joyeau
Sylvie Moisdon-Chataigner

2022

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

REGARDS
CROISÉS

Cette collection propose de mieux appréhender les sujets de santé de notre société à travers des échanges entre professionnels, usagers et citoyens. Ces témoignages nourrissent la réflexion par la richesse de ses regards croisés.

LE PHOTOCOPIAGE MET EN DANGER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES CIRCUITS DU LIVRE.
Toute reproduction, même partielle, à usage collectif de cet ouvrage est strictement interdite sans autorisation de l'éditeur (loi du 11 mars 1957, Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992).

© 2022, Presses de l'EHESP

2 av. Gaston-Berger — CS 41119 — 35011 Rennes cedex

ISBN : 978-2-8109-0998-8

ISSN : 2605-8480

www.press.es.chesp.fr

Présentation des auteurs

Directrices d'ouvrage

ANNE JOYEAU est maître de conférences à l'École universitaire de management IGR IAE Rennes, Université Rennes 1, membre du Centre de recherche en économie et management (CREM) UMR CNRS 6211, responsable du master Gestion des ressources humaines (GRH). Son activité de recherche se développe aussi dans l'Association francophone de GRH (AGRH) et au sein du réseau de masters RH Référence RH.

SYLVIE MOISDON-CHATAIGNER est maître de conférences HDR à la faculté de droit et de science politique de Rennes, directrice adjointe du Laboratoire Institut de l'Ouest : Droit et Europe (IODE) UMR CNRS 6262. Son activité de recherche concerne le droit des personnes vulnérables, elle est responsable du DU Mandataire judiciaire à la protection des majeurs et coresponsable du master Santé publique, parcours Situations de handicap et participation sociale à l'École des hautes études en santé publique (EHESP), Universités Rennes 1 et Rennes 2. Elle est l'auteure de plusieurs ouvrages publiés dans la collection « Regards croisés ».

Les deux directrices d'ouvrage sont membres de la Chaire Vivre Ensemble de la Fondation Rennes 1, elles remercient vivement la Chaire et ses partenaires pour leur soutien constant et dynamique dans la réalisation de ce projet.

Contributeurs

BÉATRICE ARNOULD travaille depuis 20 ans en tant que responsable des ressources humaines en entreprise. Après avoir exercé dans l'industrie, elle a rejoint un bailleur social à Rennes.

YVAN BAREL est enseignant chercheur en GRH à l'université de Nantes et membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique (LEMNA) - EA 4272. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles sur le travail, le management et la GRH.

ISABELLE BARTH est professeure des universités en sciences de gestion à l'université de Strasbourg. Elle a dirigé deux écoles de management et mène depuis 20 ans des recherches-actions en management de la diversité et en leadership inclusif.

STÉPHANIE BERTHOME-LELAURE, juriste de formation, a assuré la direction d'établissements de santé et médico-sociaux pendant plusieurs années avant de s'engager dans une thèse de droit intitulée « L'entreprise, un levier à l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap ».

OLIVIER BOURQUARD est directeur des ressources humaines (DRH) de métier. Il contribue actuellement aux actions de la chaire Vivre ensemble et accompagne des dirigeants d'entreprise pour développer des pratiques RH pragmatiques et positives en impact.

EMMANUELLE CADIC-GAUTIER est médecin du travail à l'AST35-Service de santé au travail inter-entreprises depuis 2013, après un parcours de généraliste. Elle intervient également à l'IGR-IAE de Rennes auprès du master 2 RH.

VIRGINIE COBIGO est professeure agrégée à l'École de psychologie à l'université d'Ottawa. Ses recherches contribuent aux solutions pour améliorer l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap cognitif (plus d'informations sur <https://openaccessible.ca>).

EMMANUELLE FILLION est professeure de sociologie à l'EHESP, membre du laboratoire Arènes (UMR 6051) et du Collectif de recherche Handicap Autonomie pour une société inclusive (CoRHASI) et corédactrice en chef de la revue *Alter, European Journal of Disability Research*. Ses travaux de recherche récents portent sur la démocratie en santé mentale et l'emploi des personnes handicapées.

PHILIPPE JACQUINOT est maître de conférences à l'université d'Évry Val d'Essonne-Paris Saclay. Il siège au comité scientifique de l'évaluation indépendante des expérimentations des nouvelles formes d'emploi ouvertes aux entreprises adaptées.

LUC DE KERSAUSON, directeur Transformation et Services bancaires du Crédit Agricole d'Ille-et-Vilaine, en fut le DRH de 2016 à 2021. Il œuvre sur la transformation digitale par le développement des compétences et l'accompagnement du changement.

DAVID LE PORT, éducateur spécialisé de formation, a exercé dans les champs de l'accompagnement éducatif et de l'insertion professionnelle. Depuis 2005, il anime le service en charge de l'engagement du Groupe Samsic en faveur des personnes en situation de handicap.

FRANÇOIS MALLOLO-MARTINEZ, après avoir exercé plusieurs fonctions à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph), est aujourd'hui conseiller technique

Innovation au sein de la direction de l'Innovation, de l'Évaluation et la Stratégie (DIES). À ce titre, il accompagne les actions innovantes soutenues par l'Agefiph.

MARIE MERCAT-BRUNS est maître de conférences HDR au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et professeure affiliée à l'École de droit de Sciences Po. Elle codirige le master de droit de l'entreprise au CNAM et est experte pour la France sur l'égalité pour la Commission européenne. Sa recherche se concentre sur le droit de la non-discrimination et la lutte contre les discriminations systémiques.

ARNAUD PELLISSIER-TANON est maître de conférences à l'université Paris 1 Panthéon Sorbonne où il dirige les masters de GRH en formation continue. Membre du pôle de recherches interdisciplinaires en sciences du management (PRISM) Sorbonne, il étudie le comportement organisationnel des travailleurs handicapés.

THIERRY TORDEUX, titulaire d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), a longtemps exercé le métier de désosseur de cuisses de poulet. Suite à une dégradation de son état de santé, il a suivi une formation qualifiante et a obtenu le titre d'agent administratif. Il exerce au sein d'une mairie où il vient d'être titularisé.

Introduction

Anne Joyeau et Sylvie Moisdon-Chataigner

Représentant plus de 20 % de la société française¹, les personnes en situation de handicap font encore face à de nombreuses difficultés au sein de la société et en particulier dans les entreprises. Le moment du recrutement est considéré comme difficile, tout comme l'évolution de carrière. En octobre 2021, le Comité des droits des personnes handicapées² fait part à la France de sa préoccupation eu égard à la faiblesse tant du taux d'emploi que de la rémunération des personnes handicapées dans le pays.

Si la situation générale est inquiétante pour ces personnes, l'angle particulier du handicap invisible pose des difficultés importantes. En effet, l'invisibilité du handicap est largement inconnue : sa part est estimée par les différentes catégories de la popu-

1. Chiffre 2016, source INSEE.

2. Le Comité des droits des personnes handicapées organise le suivi de l'application de la Convention internationale relative aux personnes handicapées du 13 décembre 2006 dans chaque État ayant ratifié ladite convention. Pour la France, il a émis un premier rapport en 2019, puis un second en 2021.

lation (salariés, employeurs, citoyens) à 7 %, alors même qu'en réalité il en représente 80 %³. Envisager le handicap dans l'entreprise suppose donc nécessairement d'inclure la question du handicap invisible.

Surtout, le vécu des salariés handicapés prend de nouvelles orientations. En effet, parallèlement aux situations de handicap, nombre d'entre eux rencontrent des situations personnelles difficiles, que nous proposons de qualifier de « situations personnelles handicapantes », d'ordre familial (divorce, accompagnement d'un proche malade...) ou personnel (*cf.* la volonté ou la nécessité de continuer à travailler pendant la période de cancer ou encore l'adaptation de la reprise du travail suite à une telle maladie). En outre, on peut supposer que les conséquences de la crise sanitaire qui frappe et bouleverse nos sociétés depuis 2019 risquent de faire émerger de nouveaux troubles, qu'ils soient médicaux, personnels, familiaux ou sociaux, liés notamment au Covid long ou aux périodes de confinement dont on entrevoit aujourd'hui les premières manifestations.

Ces cas ont en commun leur invisibilité dans la mesure où l'entourage professionnel n'est ni obligatoirement ni nécessairement informé de la condition du salarié. La sphère des situations handicapantes s'ac-

3. Observatoire de l'emploi et du handicap, Baromètre Agefiph-Ipsos, « L'emploi des personnes en situation de handicap. Enquête de perception des entreprises, des salariés et du grand public », [en ligne], décembre 2020.

croît sensiblement, mais de façon évidente compte tenu de leur réalité quotidienne et à venir. En effet, elles s'inscrivent dans des dimensions sociétales considérables au vu des mutations actuelles. Ainsi le cas des aidants, qui est emblématique des situations personnelles handicapantes, touche et touchera de plus en plus de personnes en raison d'une population vieillissante. Plus encore, dans un contexte d'allongement de la durée d'activité avec un âge de départ à la retraite plus tardif, ce ne sont pas seulement les situations personnelles handicapantes, mais aussi les handicaps invisibles qui vont se développer pour prendre en compte l'usure du corps et de l'esprit face aux évolutions de travail. Par ailleurs, dans des configurations familiales nouvelles avec un nombre croissant de familles monoparentales et/ou recomposées, la question des contraintes personnelles impactant le travail et la vie au travail ne peut que se poser de manière accrue. Soulignons encore que les progrès médicaux permettent aussi d'envisager autrement l'activité professionnelle. Une absence prolongée peut être remplacée, selon les circonstances, par un aménagement de l'activité adapté à la maladie. Si la reconnaissance de ces situations invisibles interpelle la société dans son ensemble, elle a une répercussion fondamentale dans le monde du travail.

Comment les gérer en entreprise, non seulement pour les intégrer, mais aussi pour absorber leurs impacts dans la conduite d'une entreprise ? Au-delà de cette nouvelle catégorie encore plus large des

situations handicapantes, il faut pouvoir prendre en compte leurs contextes : une révélation plus ou moins facile, adressée à certains dans l'entreprise, mais peut-être pas à tous, une situation plus ou moins réversible, un aménagement devant être ajusté tant pour le salarié que pour l'entreprise. Que l'invisible reste en l'état ou se dévoile, une adaptation à la singularité de la situation est ainsi nécessaire pour permettre ou maintenir, autrement dit rendre soutenable, l'emploi des personnes handicapées.

Face à de tels objectifs, des dispositifs juridiques ont été élaborés pour que les travailleurs handicapés bénéficient d'une protection, d'un statut ou encore de formes d'aménagement. C'est l'une des finalités de la loi du 11 février 2005 relative à la participation sociale de la personne en situation de handicap, celle encore du 27 novembre 2008 encadrant la lutte contre les discriminations, intégrant donc le handicap et les situations voisines.

Pourtant, la mise en œuvre de ces prérogatives rencontre de nombreuses limites. Par exemple, beaucoup de salariés porteurs d'un handicap invisible chronique tel que le diabète, un problème de dos, une faible surdité, etc., ne demandent pas ou n'ont pu bénéficier d'une reconnaissance légale de leur handicap. Leur situation rentre si difficilement dans le cadre juridique posé ; la diversité des cas est si forte qu'elle bouleverse en permanence les modes d'accompagnement. D'abord, parce que la démarche de reconnaissance de la qualité de travailleur handi-

capée (RQTH) appartient à chaque individu et qu'il peut ne pas souhaiter l'engager. Ensuite, même en cas de reconnaissance juridique, la gestion du handicap invisible dans l'entreprise reste compliquée : comment inclure cette forme spécifique de handicap « qui ne se voit pas » ? Enfin, parce que le droit se préoccupe peu, et de manière très indirecte, des situations personnelles handicapantes vécues par les salariés et qui peuvent les amener à être, plus ou moins durablement, en situation de fragilité au sein de leur entreprise.

Cependant, si nous insistons sur ces démarches devant dépasser de telles difficultés, c'est certes pour répondre aux obligations légales, mais aussi parce que l'entreprise a tout intérêt à gérer au mieux ces invisibilités. Elles peuvent être source de diminution de la qualité de vie au travail du salarié ainsi que de sa performance, voire celle de l'équipe de travail et de l'entreprise. Inversement, une gestion adaptée de la situation permet d'accroître cette qualité de vie au travail pour tous, salariés et dirigeants, handicapés ou non.

Pour répondre au mieux à ces enjeux managériaux et sociétaux, croiser les regards juridiques et gestionnaires s'imposait. Dans cet ouvrage, des approches inédites du handicap sont présentées, de nouveaux dispositifs au sein de l'entreprise sont imaginés. Il rassemble ainsi des contributions croisées : d'une part, entre gestionnaires, juristes, sociologues et psychologues ; d'autre part, entre universitaires et

praticiens. L'ouvrage poursuit ainsi trois objectifs : favoriser une approche interdisciplinaire ; engager un dialogue entre académiques et praticiens (responsables des ressources humaines d'entreprise, médecins, accompagnants des travailleurs handicapés) ; proposer des actions concrètes et innovantes. Notons ici que chaque partie est construite selon cette logique en deux temps : un cadrage théorique de la notion, développée par des académiques, qui précède une sous-partie « Focus » développant des aspects concrets et rédigés par des praticiens.

Dans une première partie, il s'agira d'abord de comprendre précisément ces invisibilités, à travers une définition des concepts de handicap invisible et de situation personnelle handicapante, dans une perspective croisée, juridique et gestionnaire, et en les replaçant dans un contexte international (chapitres 1, 2 et 3). Il s'agira aussi d'ancrer ces concepts dans des réalités bien réelles en présentant des situations concrètes – incarnées – de ces notions (chapitres 4 et 5).

La deuxième partie de l'ouvrage s'attachera au premier enjeu face à ces situations qui peut se résumer ici du passage de l'invisible au visible – autrement dit l'étape de la révélation. Au regard des contributeurs, cette étape s'avère indispensable pour rendre possible une prise en charge managériale et juridique de ces questions. L'ensemble des chapitres de cette partie (chapitres 6 à 11) montre ainsi tout l'intérêt de la révélation, mais aussi à quel point ce processus

est délicat d'un point de vue individuel et au regard des autres, spécialement dans le monde du travail.

La troisième et dernière partie vise à montrer le défi qui reste aujourd'hui à relever au sujet de ces invisibilités handicapantes dans nombre d'organisations, à savoir le pilotage d'une politique globale cohérente. En effet, si la révélation est nécessairement une démarche individuelle, renvoyant à la liberté de chacun(e), les auteurs s'accordent sur le rôle que l'entreprise peut avoir afin de favoriser un climat propice à la révélation, qui permet ensuite d'activer les leviers juridiques existants (ces derniers étant, bien évidemment, plus nombreux dans le cadre du handicap invisible que dans celui de la situation personnelle handicapante, ce qui sera développé essentiellement dans les chapitres 12 à 14). Dans une logique de démonstration par l'exemple, plusieurs approches concrètes et innovantes seront enfin présentées (chapitres 15 à 18).

Partie 1

**Concepts de handicap invisible
et de situation personnelle
handicapante**

Alors que le titre de cet ouvrage peut générer un certain nombre d'interrogations chez le lecteur à travers l'expression choisie des « situations personnelles handicapantes », cette première partie vise à clarifier les situations de la vie quotidienne que cette expression recouvre pour tout un chacun. D'abord, il s'agira, d'un point de vue théorique, de préciser les contours du concept de « handicap invisible », dont quelques caractéristiques sont notamment définies d'un point de vue juridique. Nous définirons ensuite ce que nous avons décidé de nommer la « situation personnelle handicapante » (chapitres 1 et 2). Au titre du caractère invisible, ces deux notions partagent des enjeux communs pour les personnes, en particulier dans leur vie au travail.

Nous les placerons aussi dans un contexte international et européen afin de mieux comprendre les enjeux juridiques associés (chapitre 3). Mais il s'agira aussi d'ancrer ces concepts dans des réalités bien tangibles en présentant des situations concrètes – incarnées – à travers le regard de deux praticiens en prise avec ces situations au quotidien. Des focus seront ainsi présentés : celui d'une psychologue clinique et celui d'un médecin du travail (chapitres 4 et 5).

Table des matières

Présentation des auteurs	3
Introduction, <i>Anne Joyeau et Sylvie Moisdon-Chataigner</i>	7

PARTIE 1

CONCEPTS DE HANDICAP INVISIBLE ET DE SITUATION PERSONNELLE HANDICAPANTE

Chapitre 1. Le concept de handicap invisible en droit et en gestion, <i>Anne Joyeau et Sylvie Moisdon-Chataigner</i>	17
Chapitre 2. Reconnaître la situation personnelle handicapante, <i>Anne Joyeau et Sylvie Moisdon-Chataigner</i>	33
Chapitre 3. Une meilleure visibilité du handicap grâce aux droits européen et international, <i>Marie Mercat-Bruns</i>	53
Chapitre 4. Les handicaps invisibles et habiletés cognitives non typiques, <i>Virginie Cobigo, Muriel Mignerat, Konrad Czechowski, Fatoumata Bah et Danika Lévesque</i>	71
Chapitre 5. Handicap visible, handicap invisible et situation personnelle handicapante : la vision du médecin du travail, <i>Emmanuelle Cadic-Gautier</i>	79

PARTIE 2

LES ENJEUX DE LA RÉVÉLATION

Chapitre 6. Pour une visibilité du handicap au travail : le défi juridique des mesures appropriées, <i>Marie Mercat-Bruns</i>	91
Chapitre 7. Le handicap invisible, pourquoi révéler ce qui est caché ?, <i>Isabelle Barth</i>	105
Chapitre 8. La révélation, une opportunité pour les entreprises, <i>Philippe Jacquinet et Arnaud Pellissier-Tanon</i>	125
Chapitre 9. Le parcours de reconnaissance du handicap. Vers de nouvelles opportunités ?, <i>Stéphanie Berthome-Lelaure</i>	143
Chapitre 10. L'avis du médecin du travail sur la révélation, <i>Emmanuelle Cadic-Gautier</i>	165
Chapitre 11. Les enjeux de la révélation des handicaps cognitifs, <i>Virginie Cobigo, Muriel Mignerat, Konrad Czechowski, Fatoumata Bah et Danika Lévesque.</i>	175

PARTIE 3

**LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE MANAGÉRIALE REPOSANT
SUR UNE VOLONTÉ DE POLITIQUE GLOBALE COHÉRENTE**

Chapitre 12. Les aménagements raisonnables, outil précieux et méconnu de production d'égalité dans l'emploi, <i>Emmanuelle Fillion</i>	185
Chapitre 13. La question du sens des actions au sein des « ressources humaines », <i>Yvan Barel</i>	201
Chapitre 14. Penser les situations dans une logique qualité de vie au travail, facteur de santé, <i>François Massolo-Martinez</i>	217
Chapitre 15. D'un ensemble d'actions ciblées à une démarche d'inclusion globale : le cas d'une structure bancaire, <i>Luc de Kersauson</i>	235
Chapitre 16. L'exemple d'une démarche multi-acteurs sur un site industriel, <i>Béatrice Arnould</i>	245
Chapitre 17. Retour d'expérience sur la mise en place d'un groupe d'écoute au sein d'une entreprise agroalimentaire, <i>Olivier Bourquard</i>	253
Chapitre 18. Un engagement sur des valeurs et une dynamique collective. L'exemple d'une entreprise multi-sites, <i>David Le Port</i>	261
Conclusion, <i>Anne Joyeau et Sylvie Moisdon-Chataigner</i> ...	271
Bibliographie	275

Handicaps invisibles et situations personnelles handicapantes

Comprendre pour agir au travail

Sous la direction de
Anne Joyeau

Sylvie Moisdon-
Chataigner

Aujourd'hui, environ 10 millions de Français sont atteints d'un handicap invisible. S'il donne le vertige, ce chiffre montre la portée du sujet. Nombre de salariés sont en effet concernés et pourtant la reconnaissance juridique n'est pas toujours concrétisée. Parallèlement, médecins, psychologues, managers et salariés témoignent ici que des situations personnelles d'ordre familial (divorce, accompagnement d'un proche malade, etc.) ou personnel (cancer, maladie chronique non reconnue en tant que handicap, etc.) sont tout aussi difficiles et invisibles.

Ces deux formes d'invisibilité handicapante sont croissantes dans un contexte de mutations de la société (évolution des configurations familiales, population vieillissante, aspirations nouvelles des plus jeunes générations, allongement de la durée de vie au travail). Quels sont les enjeux pour les personnes concernées, leurs collègues et, d'une manière plus générale, pour l'entreprise ?

Cet ouvrage associe le regard des gestionnaires, juristes, psychologues, sociologues, conseillers handicap, médecins et responsables d'entreprises. La diversité des situations d'invisibilité et des actions concrètes dans le cadre du travail y sont mises en lumière.

Anne Joyeau est maître de conférences à l'IGR IAE de Rennes, membre du CREM UMR CNRS 6211 et responsable du Master Gestion des ressources humaines.

Sylvie Moisdon-Chataigner est maître de conférences-HDR à la faculté de droit et de science politique de Rennes et directrice-adjointe du Laboratoire IODE UMR CNRS 6262.

© istock

23 €



ISBN : 978-2-8109-0998-8



www.press.es.esp.fr