

## Présentation de l'étude

---

« ENTREPRISES, TRAVAIL ET  
HANDICAP : PROSPECTIVE 2020 »

---

Le 12 septembre 2013

---

## Présentation de l'étude

---

### 1- Le contexte

La loi du 11 février 2005, qui réforme l'ensemble des législations antérieures relatives aux droits des personnes handicapées, accorde notamment une large place à l'accès à l'emploi des personnes handicapées aura bientôt 10 ans.

Cette politique ambitieuse en faveur des personnes handicapées, portée fortement par les associations et l'État, s'est tout d'abord traduite par des engagements financiers en très forte augmentation sur l'ensemble des dimensions liées au travail : formation professionnelle, financement des ESAT<sup>1</sup>, sensibilisation des entreprises, etc. Cependant, cet effort sans précédent de la collectivité tarde à se traduire dans les statistiques : la part des travailleurs handicapés dans l'ensemble des salariés en équivalent temps plein a progressé finalement assez lentement, passant de 2,4 % en 2006 à 2,6 % en 2010<sup>2</sup>. Ce constat doit être modulé, car au-delà de cet indicateur, forcément imparfait, la situation a profondément évolué concernant les entreprises et le travail des personnes handicapées.

Ce qui a changé en premier lieu, c'est l'attitude des entreprises, qui se considéraient il y a quelques années encore comme contraintes par la puissance publique sur les questions liées au handicap. Désormais, en nombre régulièrement croissant, des grands groupes comme des PME deviennent de véritables acteurs de leur propre politique du handicap, par la signature d'accords relatifs à l'insertion des personnes handicapées avec les partenaires sociaux (10 % des entreprises assujetties en 2010<sup>3</sup>), par la mise en œuvre d'opérations de sensibilisation à destination des managers et de l'ensemble des salariés, par la gestion quotidienne de situations de handicap générant difficultés, réussites et expérimentations de nouvelles pistes de solutions...

Les expériences de terrain montrent que, progressivement, des entreprises passent d'une gestion « statistique », tirée par les obligations légales, à une gestion « différenciée » des salariés en situation de handicap, à travers des politiques ancrées dans leur propre réalité et dans celles des personnes qu'elles ont effectivement recrutées – souvent en collaboration avec des structures spécialisées, entreprises adaptées, ESAT. Cette évolution ne va pas sans heurt et, parfois, retour en arrière, face aux contraintes de mise en œuvre de ces politiques différenciées passant de la « gestion du handicap » au « management des collaborateurs en situation de handicap et de leur parcours professionnel ».

---

<sup>1</sup> Etablissements et Services d'Aide par le Travail.

<sup>2</sup> Source DARES, DOETH \* hors établissements ayant conclu un accord relatif à l'insertion des personnes handicapées.

<sup>3</sup> Source DARES 2012

Ces évolutions interviennent dans un environnement encore plus marqué que la décennie précédente par la rapidité des changements, avec pour conséquences de nouvelles contraintes, mais aussi de nouvelles opportunités à créer et susciter pour favoriser le travail des personnes handicapées avec notamment :

- un contexte fortement contraint pour les entreprises exposées aux effets de la crise économique, des évolutions rapides des technologies... avec des objectifs de performance très exigeants ;
- un contexte d'innovations organisationnelles, où les frontières des entreprises se modifient avec l'externalisation, les délocalisations, l'intégration en leur sein de salariés de prestataires... : les organisations sont en évolution quasi permanente pour les grands groupes comme pour les entités plus petites ;
- un contexte de modifications en profondeur du management moins hiérarchique, favorisant le mode projet, la transversalité, des nouvelles formes de travail en réseau, délocalisées (télétravail...), intégrant les dimensions liées à la diversité humaine et culturelle.

De leur côté, beaucoup de personnes handicapées et, en particulier, les plus jeunes, bénéficiaires des dispositifs d'aide à la scolarisation en milieu ordinaire fortement renforcés par la loi de 2005, se vivent comme des personnes de plein droit dans la société et non plus à côté ou en dehors. Pour leur part, les plus âgées bénéficient d'efforts significatifs en matière de formation professionnelle et d'adaptation de leurs postes, notamment grâce aux progrès des technologies de compensation. Elles sont donc plus souvent également intégrées en milieu ordinaire, ou disposent d'un nombre accru d'emploi en milieu de travail protégé.

Cependant, selon les associations représentant les personnes en situation de handicap et leurs familles, si une partie du chemin a été accomplie, beaucoup reste à faire, à corriger, particulièrement dans le milieu professionnel... Si ce dernier a bien commencé à s'ouvrir à eux, les travailleurs handicapés y éprouvent certes les satisfactions d'une insertion souvent chèrement acquise, mais tout autant les difficultés et le stress du travail au quotidien malgré les compensations, la déception de parcours professionnels souvent peu évolutifs, les problèmes liés à l'avancée de l'âge moyen des personnes handicapées, conjugués au poids des contraintes administratives de leur statut et des prises en charge diverses qui formatent souvent fortement leurs projets de vie...

**Dans cet environnement en profonde évolution, il est nécessaire de franchir une étape supplémentaire dans les prochaines années, afin de mieux répondre aux aspirations et aux besoins des personnes handicapées en matière d'emploi et, en même temps, de mieux tenir compte de la réalité du travail au sein des entreprises aujourd'hui et demain, de leurs objectifs, de leurs contraintes, de leur capacité à innover, expérimenter...**

## 2- L'étude, ses principes

Pour contribuer à construire un avenir commun, avec au cœur de la démarche les principaux acteurs de la question du travail et du handicap, les entreprises et les personnes handicapées, nous proposons de réaliser collectivement une étude prospective sur « **Entreprises, travail et handicap : prospective 2020 - Sortir des logiques habituelles pour anticiper les solutions de demain.** ».

Écoutons Philippe Durance, titulaire de la chaire « Prospective et Développement durable » du Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam) et conseiller scientifique de l'étude, nous parler de **prospective** :

*« Dans les études prospectives, l'homme donne l'échelle. Plus que cela, la prospective permet de dégager non seulement ce qui peut arriver, mais ce que les hommes voudraient qu'il arrive ; elle ouvre ainsi la voie à la construction de l'avenir. » L'important pour Gaston Berger (philosophe, père de la prospective dans son « style français ») est de prévoir ce qui se passerait si l'homme ne faisait rien pour changer le cours des choses. De cette manière, la prospective libère l'homme de la fatalité et provoque l'action. Même s'il peut n'être qu'un moyen, voire, dans certains cas, un obstacle, la prospective rappelle qu'en toutes circonstances l'homme est la finalité, que les finalités sont au cœur des actions humaines... »*

Pourtant cette thématique « entreprises, travail et handicap » n'a donné lieu à aucune étude significative de prévision, d'anticipation ou d'exercice de prospective participative en France ces dernières années alors que dans le même temps, de nombreuses études prospectives ont été conduites par les partenaires professionnels au sein des branches sur l'avenir des métiers et des formations. Cette absence de réflexion prospective partagée est surprenante dans un environnement en transformation rapide, avec des sommes engagées importantes au profit de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, avec des enjeux humains considérables, dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint.

**C'est pour cette raison que La Société Générale, l'ADAPT et les entreprises partenaires contributrices ont entrepris de concevoir, réaliser et médiatiser l'étude « Entreprises, travail et handicap : prospective 2020 – Sortir des logiques habituelles pour anticiper les solutions de demain. »**

« Dégager ce qui peut arriver... Ce que les hommes voudraient qu'il arrive » : pour cela depuis plus de cinquante ans des méthodes, des concepts, des outils, des démarches ont été développés, expérimentés au sein de l'École française de prospective, qui mettent en œuvre six principes fondamentaux :

- **vision globale,**
- **perspective systémique,**
- **intégration de la dynamique temporelle et du temps long,**
- **incertitude 'créatrice' au cœur de la réflexion,**

- réflexion collective largement ouverte mêlant experts, acteurs, parties prenantes,
- articulation à l'action rigoureuse et transparente.

La démarche prospective permet ainsi d'articuler une vision globale et systémique, nécessaire pour anticiper les dynamiques d'évolution des phénomènes complexes et incertains objets de l'étude, avec les logiques d'action des acteurs concernés. Ainsi, le champ d'analyse est ouvert au maximum dans les premières phases de la démarche, pour progressivement se concentrer sur les facteurs les plus structurants et permettre de discerner les enjeux et **de construire avec et pour les acteurs leurs principaux enjeux futurs et les pistes d'orientation de leur action.**

C'est dans cette approche 'constructiviste' que réside la différence de nature entre les études 'classiques' et les études prospectives, **par l'impact mobilisateur de ces dernières sur les acteurs. Cette étude a donc pour enjeu de mobiliser les principaux acteurs concernés : les entreprises, les personnes handicapées et leurs représentants. Il ne s'agit pas d'ignorer ou de sous-estimer l'importance du rôle du législateur et des organismes représentant la puissance publique dans le champ du handicap et de l'insertion professionnelle, il s'agit d'y ajouter la volonté de l'ensemble des acteurs pour construire un avenir commun.**

### 3- L'étude : ses objectifs et ses étapes

Le temps de la prospective est donc désormais venu pour éclairer les décisions et les actions relatives à la question « Entreprises, travail et handicap ».

Les entreprises privées et les personnes handicapées elles-mêmes seront au cœur de cette démarche en étant à la fois les acteurs et les bénéficiaires.

La question de l'emploi des travailleurs en situation de handicap dans le secteur public sera abordée comme un des éléments de contexte du sujet, pour éclairer certains enjeux, et dans ses articulations potentielles avec l'emploi dans le secteur privé.

#### Les objectifs

*« Entreprises, travail et handicap : prospective 2020 - Sortir des logiques habituelles pour anticiper les solutions de demain. » a pour objectifs :*

- d'anticiper pour se préparer aux changements à venir qu'il faut comprendre, cerner, évaluer, dans un monde plus complexe et incertain.

C'est la première exigence de cette étude : repérer les changements attendus, les tendances lourdes auxquels les acteurs doivent se préparer suffisamment

tôt pour limiter leurs effets négatifs et, surtout, pour bénéficier de leurs effets potentiellement favorables et les amplifier.

- d’anticiper pour rendre des marges de liberté aux acteurs, leur donner des moyens atteindre leurs objectifs, des moyens innovants, créatifs, imaginatifs pour sortir des frontières, pour trouver les chemins de traverse... Pour cela, il faut ancrer cette réflexion dans la réalité des phénomènes avec la rigueur de l’analyse systémique et temporelle (passé, présent, futur) et, dans le même temps, lui donner du souffle, de l’ambition...

Par la mise en place d’une réflexion collective multi-acteurs qui va bien au-delà du recueil des avis des différentes parties prenantes et permet une véritable co-construction partagée des visions du futur et des pistes de réponses, d’où émergeront de nouvelles voies à emprunter répondant plus et mieux aux défis présents et à venir.

- d’anticiper pour agir. Le passage de l’anticipation à l’action dépend essentiellement de l’implication des acteurs du changement dans la fabrication des regards et réflexions sur le futur.

C’est pourquoi, de façon originale sur ce thème « travail et handicap », les entreprises sont au cœur de cette étude. Les entreprises partenaires en sont les initiatrices aux côtés de L’ADAPT, association reconnue pour son action innovante dans le champ de l’accès à l’emploi des personnes handicapées, notamment à travers ses liens depuis longtemps tissés avec les entreprises du milieu ordinaire. Ces partenaires seront fortement impliquées tout au long de la réflexion qui ne sera pas déléguée à des experts, mais portée par les acteurs concernés au quotidien par ces questions.

C’est parce que tous ceux qui détiennent les leviers du changement, acteurs et parties prenantes, seront progressivement mobilisés au cours de la démarche que celle-ci pourra déboucher sur des propositions de solutions, des pistes de réponses opérationnelles, faisables et souhaitables et correspondre aux attentes et contraintes de tous les acteurs concernés, notamment sur les questions d’évolution professionnelle, de sécurisation des parcours, du travail en partenariat...

### Les principales étapes

Pour répondre à ces trois objectifs, trois étapes et trois livrables :

1<sup>re</sup> étape : constituer la base d’information rétro-prospective, systémique et ancrée dans la dynamique temporelle

En premier lieu sera constituée une base d'information rétro prospective (passé, présent, futur) systémique, sur l'ensemble des dimensions et de leurs évolutions quantitative et qualitative qui caractérisent la question étudiée, notamment à travers des entretiens rétro prospectifs d'experts issus de divers horizons. Cette base d'information dans un format synthétique et appropriable n'existe pas à ce jour sur ce champ d'analyse qui nous intéresse.

Il s'agit dans cette étude de procéder à un investissement important pour constituer ainsi une base d'information prospective partagée par les différents acteurs qui permettra au-delà de son utilisation immédiate dans la conduite de cette réflexion d'améliorer l'information, la connaissance et la compréhension de notre sujet « Entreprises, travail et handicap ». Cette base d'information sera mise à disposition de tous les acteurs concernés sous un format libre d'accès.

**2<sup>e</sup> étape :** construire des visions du futur contrastées au-delà du politiquement correct

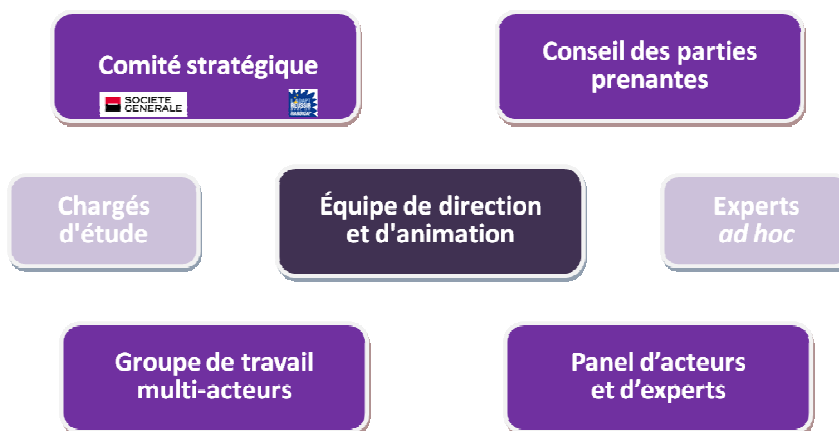
Dans un second temps seront construits des scénarios contrastés, permettant d'envisager, sans langue de bois ni censure, la variété des évolutions possibles de l'environnement global (contexte économique, social, politique...) et ses conséquences sur les entreprises, le travail et les personnes handicapées... Une enquête prospective sera conduite auprès des acteurs concernés et des parties prenantes (entreprises, personnes handicapées elles-mêmes en situation d'emploi, jeunes handicapés, familles, entreprises adaptées, ESAT, associations...) permettant de révéler leurs visions du futur et de repérer les zones de convergence et de divergence. Ces visions de l'avenir seront diffusées et mises à la disposition des contributeurs pour nourrir leur propre réflexion au sein de leurs organisations.

**3<sup>e</sup> étape :** articuler la réflexion prospective aux enjeux des acteurs et proposer des orientations pour l'action

Ce troisième et dernier temps de la réflexion sera consacré collectivement à articuler les résultats de la réflexion prospective aux enjeux spécifiques et partagés des différents acteurs, à la recherche et l'identification de pistes de réponses à court moyen et long terme qui répondent aux défis à venir, ainsi qu'à la diffusion des orientations d'actions auprès de toutes les parties prenantes : entreprises, organismes et associations, structures politiques et étatiques nationales et européennes.

**Les principaux résultats de l'étude seront largement communiqués auprès des décideurs et des acteurs et des parties prenantes concernés.**

## LE DISPOSITIF DE PILOTAGE, D'ANIMATION ET DE PRODUCTION DE LA RÉFLEXION



**L'équipe de direction et d'animation :** Régine MONTI TESSIER (GERPA), Jean-Marc MAILLET-CONTOZ (Handirect), François BELLAMI (Les jardins de la Cité), Valérie PAPARELLE (L'ADAPT)

**Le conseiller scientifique :** Philippe Durance, Professeur titulaire de la chaire « Prospective et Développement durable » du Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam) Paris.

Les chargés d'études et expert(s) pour des contributions ad hoc

**Le Comité stratégique :** Il est composé principalement des représentants des organisations (une dizaine) participant à l'étude, de représentants des principaux acteurs du sujet et du conseiller scientifique de l'étude, Philippe Durance.

Son rôle est d'orienter l'étude aux principales étapes dans son contenu et dans les processus choisis pour la conduire : lors du lancement (orientation des travaux, champ de l'étude, choix des dispositifs...), à l'issue de la phase de réflexion prospective (validation/enrichissement des scénarios proposés, choix d'un scénario central), et en fin d'études (évaluation des résultats et orientations pour les suites).

**Le Conseil des parties prenantes :** Il est présidé par le Professeur Philippe Durance, conseiller scientifique de la démarche. Ce Conseil est composé de chercheurs, de représentants des différentes parties prenantes.

Son rôle est d'enrichir la démarche par la proposition de regards complémentaires sur les travaux aux étapes clés (lancement, fin de la phase prospective, et à l'issue de l'étude) qui seront intégrés au fur et à mesure dans les productions.

**Un groupe de travail multi-acteurs :** Portant le cœur de la réflexion et sa synthèse, ce groupe d'une quinzaine de membres effectivement en charge de ces questions au sein des organisations partenaires (chargés de mission handicap, DRH, managers confrontés à ces problématiques...), associe des personnes (*intuitu personae*) représentants des principaux autres acteurs du sujet pour contribuer à assurer la variété des regards et des propositions.

**Un panel d'acteurs et d'experts consultés ou associés en tant que de besoins de façon adaptée :** une trentaine d'entretiens et une enquête prospective auprès des différents



collèges (familles, personnes handicapées, managers et RH au sein des entreprises, syndicalistes, représentants des entreprises adaptées, du système de formation...).

## Vos contacts

---

### **Régine MONTI TESSIER**

Directrice de mission Associée GERPA

06 09 98 82 41

[regine.monti.tessier@ressources-prospective.com](mailto:regine.monti.tessier@ressources-prospective.com)

### **Jean-Marc MAILLET-CONTOZ**

Directeur de publication du magazine Handirect et Handirect.fr

06 47 98 61 92

[jmmc@handirect.fr](mailto:jmmc@handirect.fr)

### **François BELLAMI**

Directeur associé Les Jardins de la Cité

06 27 43 06 37

[f.bellami@lesjardinsdelacite.fr](mailto:f.bellami@lesjardinsdelacite.fr)