



# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE, HANDICAP ET EMPLOI COMMENT PASSER DE LA PAROLE AUX ACTES ?

Synthèse de la Rencontre du 4 octobre 2013  
organisée par le Leem et l'association paritaire HandiEM

*À Paris, les Chapiteaux Turbulents*

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE, HANDICAP ET EMPLOI

## COMMENT PASSER DE LA PAROLE AUX ACTES ?

**OUVERTURE** *page 2*

Table ronde  
**n°1** **LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES  
DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE  
DÉPEND-ELLE DE L'ENGAGEMENT  
DES DIRIGEANTS ?** *page 3*

Table ronde  
**n°2** **EMPLOI ET HANDICAP, COMMENT  
COMMUNIQUER POUR STIMULER  
L'ENGAGEMENT ?** *page 9*

Table ronde  
**n°3** **LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI EST-IL  
UNE RESPONSABILITÉ À PARTAGER ?** *page 13*

Table ronde  
**n°4** **LE RECOURS AU SECTEUR ADAPTÉ  
PROTÉGÉ EST-IL UN FACTEUR  
D'AVANTAGE CONCURRENTIEL ?** *page 17*

**CONCLUSION** *page 20*

## INTRODUCTION

Le Leem (Les Entreprises du Médicament) et l'association HandiEM (Handicap Entreprises du Médicament) organisaient conjointement à Paris, le 4 octobre 2013, **la première Rencontre Responsabilité Sociétale, Handicap et Emploi**.

Ouverte aux dirigeants des Entreprises du Médicament, animateurs des politiques de RSE, responsables achats, ressources humaines, diversité, handicap, elle a accueilli près de 120 participants sous la voûte des Chapiteaux Turbulents. ESAT et espace culturel, ce lieu incarnait la volonté des organisateurs de stimuler, dans un cadre "hors norme", réflexions et initiatives sur ces thématiques.

Organisée en deux parties, la rencontre proposait une matinée dédiée aux "paroles de dirigeants". La question qui leur était posée portait sur leur responsabilité dans les impulsions à donner en matière de "Responsabilité Sociale et Sociétale" et dans leur traduction en actes.

L'après-midi était consacré aux retours d'expériences de praticiens de politiques de diversité, et surtout d'animateurs de politiques d'emploi de personnes handicapées.

Trois tables rondes structuraient cette seconde partie :

- **Communiquer "pour stimuler l'engagement?"**
- **Le maintien dans l'emploi, "une responsabilité à partager?"**
- **Le travail avec le secteur adapté, "source de performance?"**

## OUVERTURE

*« En faveur de l'emploi et du handicap... nous avons une obligation de moyen, mais nous avons aussi, je l'affirme, une obligation morale de résultat »*

**Patrick Errard**

Dans son discours d'ouverture, le Président du Leem, **Patrick Errard**, rappelle l'engagement des Entreprises du Médicament en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. *« HandiEM a été créée pour répondre précisément à la question posée par cette journée : comment passer de la parole aux actes »*. En effet, l'association incarne, pour la première fois en France, la volonté d'une branche industrielle de porter et développer unitairement la question de l'emploi des personnes handicapées. Elle est *« une convergence »* des entreprises et des partenaires sociaux *« sans la moindre exception »*. 400 recrutements à confirmer d'ici fin 2014 imposent mobilisation et sensibilisation, notamment des dirigeants *« qui doivent montrer l'exemple »* afin que les engagements de la branche soient tenus.

*« Au même titre que l'homme malade ne peut être réduit à sa maladie, une personne ne peut être réduite à son handicap »*. Et de rappeler qu'il peut toucher n'importe qui<sup>(1)</sup> et ne doit pas être appréhendé comme une carence, mais simplement comme une différence.

Alors, ne pas offrir aux personnes handicapées une place dans l'entreprise, ne pas satisfaire à l'obligation d'emploi *« est un véritable gâchis »*.

HandiEM, à un an du renouvellement de l'accord de branche, offre l'opportunité du bilan, des enseignements à tirer, des progrès à accomplir, de la mobilisation à poursuivre ou à engager. *« L'insertion des personnes handicapées, conclut-il, ne doit pas être le parent pauvre des politiques sociales »*.

**La première table ronde est lancée par Guy Tisserant**, codirigeant et fondateur de TH Conseil, cabinet spécialisé dans le management de la diversité. Il sera l'animateur de l'ensemble de cette journée.

(1) 85 % des handicaps surviennent après l'âge de 16 ans, du fait d'un accident de la vie (domestique, de la circulation), d'un accident du travail, d'une maladie invalidante ou de vieillissement. Le plus souvent, on ne naît pas « handicapé », on le devient.

## LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE DÉPEND-ELLE DE L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS ?

### Enjeux

La RSE, dans ses dimensions sociales et sociétales, mobilise les énergies de l'entreprise au profit de l'épanouissement individuel et collectif.

Si ses bénéfices ne paraissent pas directement financiers et immédiats, ils sont pourtant essentiels pour l'entreprise, autant que pour ses parties prenantes. Alors, si chacun adhère a priori à ces principes, quelles sont les clés d'engagement d'une politique de RSE active ?

Pour répondre à cette question, les organisateurs donnent la parole à des chefs d'entreprises :

**Cyril Schiever**, *Président de MSD France*

**Stéphane Roussel**, *membre de la Direction Générale de Vivendi*

**Marcel Lechanteur**, *Président de Lilly France et Bénélux*

**Philippe de Gibon**, *cofondateur gérant de Convers Télémarketing, membre de la Commission Diversité du Medef, dirigeant de PME*

**Pascal Le Guyader**, *Directeur des Affaires Générales, Industrielles et Sociales du Leem*

Comment influencer sur la politique de RSE d'une entreprise ? Chaque entreprise définit sa politique à la croisée de son histoire, de sa culture, de son activité, des valeurs portées par son corps social. Pour MSD, l'accès aux soins est un axe majeur qui s'incarne dans des programmes mondiaux, dont certains sont managés depuis la France. Au delà de ces programmes, « *La RSE, c'est avant tout un état d'esprit* », observe **Cyril Schiever**, qu'un dirigeant peut encourager et entretenir.

### Engagement entre quotas et moyens

Est-il possible d'être humaniste et dirigeant d'une entreprise cotée au CAC 40 ? « *Possible et nécessaire* », répond **Stéphane Roussel**, « *la RSE, on ne la fait pas pour être gentil, mais parce qu'il y a une efficacité derrière* ». Les analystes financiers font aujourd'hui de la responsabilité sociale et sociétale un indicateur

« En Finlande, il n'y a pas de quotas, de taux d'emploi des travailleurs handicapés mais l'obligation de tous les Comités de direction d'être formés à la thématique du handicap. »

Guy Tisserant

« Si on réfléchit aux technologies et à l'innovation... on a aussi besoin d'avoir des gens qui pensent différemment. »

Marcel Lechanteur

de l'efficacité du management, et globalement de l'entreprise. En Amérique du Nord, on pratique volontiers la discrimination de résultat, qui accorde aux chiffres une valeur de preuve. **Stéphane Roussel** lui préfère la discrimination de moyens. D'un côté les quotas, qui rendent la RSE tangible et mesurable, de l'autre, la mobilisation de moyens « *fait mesurer la réalité des choses* » en donnant la possibilité d'accéder à l'emploi plutôt qu'en sanctionnant l'atteinte d'un pourcentage. Cette approche donne à la personne "soutenue" une meilleure reconnaissance de sa compétence.

La France bénéficie d'une très forte dynamique collective, incarnée dans la vivacité du monde associatif, comme dans la mise en œuvre du bénévolat ou du mécénat de compétence. Une société comme Vivendi a créé le statut de "collaborateur citoyen", dont l'engagement sociétal est associé à l'octroi de jours de RTT supplémentaires. « *La coïncidence des motivations économiques et humanistes est une raison du succès et de la continuité de ces politiques* » remarque encore **Stéphane Roussel**.

## Penser diversité pour performer

Dans le cas concret d'une entreprise pharmaceutique comme Lilly, comment concilier les moyens nécessaires aux engagements sociétaux avec l'évolution du cours de Bourse ? En Amérique du Nord, les programmes de contribution charitable « enflamment » littéralement l'esprit compétitif des collaborateurs. Par ailleurs, « *qu'on les aime ou pas, les quotas ont créé le seuil critique qui permet de faire valoir aujourd'hui ces thématiques* ». De fait, une des capacités à "performer" sur les marchés est liée à la capacité à intégrer la diversité. La performance des Entreprises du Médicament est aussi liée à la rencontre des technologies les plus innovantes et du capital humain ; « *c'est aujourd'hui bien intégré dans le quotidien de nos entreprises* », ajoute-t-il.

Penser différemment, **Philippe de Gibon** l'a mis en pratique, en constituant l'équipe de Convers Télémarketing. Dès sa création, la diversité a été son exigence : jeunes, seniors, handicapés, hommes, femmes. « *Pourquoi un tel pari ?* », demande **Guy Tisserant**. « *RSE, je le traduis par Stratégie de Développement de l'Entreprise ; comme chef d'entreprise, je dois aller chercher la performance... et je la trouve dans des talents qui sont partout : plus de 50 ans, jeunes mamans, génération Y, issus de quartiers sensibles, en situation de handicap...* ». Cette diversité a permis de stabiliser et professionnaliser les équipes dans un métier où l'emploi est souvent intérimaire et à fort *turn over*.

Pour autant, mettre en œuvre une politique de RSE, n'est-ce pas plus difficile dans une PME ? « *Il faut y croire, avoir la volonté, ne pas subir lois et règlements mais anticiper et manager la RSE* ». Souvent abordée sous l'angle des coûts, **Philippe de Gibon** préfère l'aborder sous l'angle des gains.

« Mixité et diversité produisent de l'hyper qualité. »

Philippe de Gibon

« Pour que cela marche... à la base, il y a la conviction que la diversité est source de richesse... et la volonté de la faire partager autour de la table d'un conseil d'administration. »

Pascal le Guyader

## Savoir anticiper les attentes

Cette problématique de l'engagement de politiques de diversité et de RSE se pose singulièrement aux dirigeants de fédérations ou d'organisations professionnelles comme le Leem.

**Pascal Le Guyader** la gère tous les jours. Cette impulsion qui est proposée aux adhérents, se situe dans les champs de la RSE, de la santé au travail, de l'emploi et du handicap. « *Nous exerçons une veille de ce qu'attend la société civile et le corps social, et la proposons aux entreprises adhérentes* ». En 2008, sur le thème de l'emploi des personnes handicapées, la branche n'avait encore rien fait. « *Nous voulions faire mieux que les autres* », ce qui a conduit à élaborer et signer ce premier accord de branche dans le secteur concurrentiel. « *Avec un passage de 1,69 à 2,65 % de notre taux d'emploi, soit une augmentation de 57 % en 3 ans... j'estime que nous avons réussi cette impulsion* ».

Mais de souligner aussi que le partage de bonnes pratiques, largement promu par HandiEM, a valeur d'exemple et de stimulant. L'obligation inscrite dans l'accord de branche de nommer des Correspondants Handicap est un autre moyen de stimuler le débat interne. Cette dynamique d'impulsion et d'anticipation est également portée par un accord sur la santé au travail, qui fédère les énergies autour – non pas du respect des obligations légales – mais de la prévention des risques de santé.

Comment concilier la prospective portée par les programmes de "développement durable" avec la pression "court-termiste" sur les comptes des entreprises ?

## Deux horloges qu'il ne faut pas opposer

**Stéphane Roussel** répond par l'image. « *Les entreprises sont soumises à deux horloges. La première est l'horloge budgétaire, qui est annuelle, avec les rendez-vous des marchés. La seconde est l'horloge stratégique, qui est programmée sur trois ans et permet de mesurer sur la durée l'impact des décisions prises.* »

Pour **Marcel Lechanteur**, sur des paramètres comme la qualité et la capacité à répondre aux attentes des clients, la diversité est « *au cœur du moteur de l'entreprise, qui apporte, dans un cadre pluriannuel, un véritable avantage compétitif* ».

Si les Entreprises du Médicament sont en compétition scientifique et commerciale, elles le sont tout autant dans le management de leurs ressources humaines. L'intégration de la diversité, et singulièrement du handicap, est une source d'enrichissement, ajoute **Cyril Schiever**.

Sur la thématique de l'engagement, le temps du marché et le temps de l'entreprise ne sont pas en compétition. Pour les nouvelles générations, le sens qui est donné au travail est très important, sans être antinomique avec les exigences des marchés financiers.

**Philippe de Gibon** témoigne qu'il associe étroitement la RSE, la stratégie de développement et la performance. "Une approche gagnant-gagnant", qui bénéficie autant aux salariés, à l'entreprise, qu'à ses clients.

*« L'engagement, l'innovation, nos capacités à intégrer la diversité sont critiques aujourd'hui dans nos entreprises. »*

**Cyril Schiever**

**Sur ces thématiques de la RSE, est-il indispensable que le "patron soit engagé et convaincu ?", interroge Guy Tisserant .**

*« Malheureusement oui... et les faits nous donnent raison ; il faut se battre car ce n'est pas encore bien inscrit dans la culture française », répond Stéphane Roussel. « Le problème ne se situe pas au niveau des dirigeants ; le problème est au niveau en-dessous, de ceux qui ont la pression, qui perçoivent la diversité comme une contrainte, un truc en plus... ils n'ont pas expérimenté, ce sont les plus durs à convaincre ».*

Faire bouger les lignes, voilà une question éminemment compliquée. Il faut savoir se fixer des objectifs de 3 à 5 ans, qui ne sont pas soumis à la norme de la loi ou des quotas, pour privilégier le temps donné aux changements culturels que ces politiques visent. Et il faut savoir changer de regard. Le temps n'est plus à se demander « *quel est le coût d'une politique de RSE... mais quel est le gain* » observe **Philippe de Gibon**.



**Entreprises privées et pouvoirs publics, comment partager une même vision de l'intérêt général ?** Telle était la question posée par les organisateurs de la Rencontre au cabinet de Marie-Arlette Carlotti, Ministre déléguée auprès de la Ministre des Affaires Sociales et de la Santé, chargée des personnes handicapées et de la lutte contre l'exclusion. Pour y répondre, en clôture de la matinée, **Céline Jaeggy-Roulmann**, conseillère emploi et formation professionnelle au cabinet du Ministre, rappelle la tenue, le 25 septembre, du Comité interministériel du Handicap. Cette impulsion donnée "au plus haut niveau de l'État" doit rendre concret le principe de l'égalité républicaine.

Par le biais du dialogue social pour l'emploi des personnes handicapées, les leviers demeurent largement entre les mains des entreprises et des partenaires sociaux. La conseillère du Ministre souhaite rappeler que le faible niveau de qualification des personnes handicapées est une explication de leur faible accès à l'emploi. Ce constat appelle le renforcement de la formation, de l'école à l'université, sans oublier l'alternance qui est un vecteur efficace d'insertion. Les accords d'entreprises, dans ce domaine, seront fortement encouragés et rendus obligatoires pour le maintien dans l'emploi. Le gouvernement souhaite aussi promouvoir le travail et les échanges avec le secteur adapté, et contribuer à l'emploi dans le milieu ordinaire. Face à "la grande diversité d'activités, de métiers et de compétences... souvent méconnues des acheteurs et des entreprises... un portail d'accès unique aux ressources des ESAT sera mis à disposition des donneurs d'ordre". En conclusion, Céline Jaeggy-Roulmann souhaite souligner que la bataille pour l'emploi doit aussi être gagnée pour les travailleurs handicapés – « à ce titre les entreprises ont un rôle fondamental à jouer ».

---

Organisé par les jeunes de l'ESAT, le déjeuner offrira à tous l'occasion d'échanges fertiles, tant pour la relation avec ces jeunes que pour le dialogue entre participants.

Pour ouvrir les tables rondes de l'après midi, **Céline Grelier**, en charge du développement de l'association HandiEM est invitée à faire un point sur la mise en œuvre de l'accord de branche des Entreprises du Médicament.

«*2010, une année de naissance... un envol!*». 2011 permet la rencontre avec les Correspondants Handicap (175 à l'époque, 230 aujourd'hui), la structuration de l'offre de services (de 1 à 4 collaborateurs pour animer l'association), l'engagement d'une dynamique portée par les Correspondants Handicap, les managers, les dirigeants. «*Toutes les parties prenantes de l'accord de branche peuvent être satisfaites des résultats obtenus*», tient-elle à souligner en rappelant que le taux d'emploi global dans la branche a augmenté de 57 % en trois ans.

«*Les résultats obtenus ne sont pas ceux d'HandiEM... Ils sont le résultat de la mobilisation des Correspondants Handicap, des managers et des entreprises engagés pour l'emploi des personnes handicapées; nous pouvons en être fiers.*»

**Céline Grelier**

Mission accomplie ? «*Non, nous sommes bien lancés, avec de beaux projets comme la formation des managers...*», pivot du recrutement et du maintien dans l'emploi. HandiEM est à quatorze mois du renouvellement de l'accord de branche, imposant bilan et axes de progrès. Le maintien dans l'emploi, l'accompagnement des personnes confrontées à des situations d'inaptitudes, «*pour éviter les situations de désinsertion*», constituent un des axes de travail. La sensibilisation de tous demeure nécessaire ; l'association met films, brochures et plateforme collaborative à disposition des Correspondants Handicap, afin de faciliter et développer le partage des bonnes pratiques.

«*HandiEM est un catalyseur*», insiste-t-elle, qui met en place des outils et apporte un soutien logistique et intellectuel. «*C'est à chacun de se saisir de la politique Handicap... trouvons des solutions ensemble; osez nous solliciter, nous challenger*».

### L'accord Handicap : 2010 – 2013 : une impulsion réussie .

- Taux d'emploi : **de 1,69 à 2,65 %**, une progression de **57 %**
- Nombre de contrats signés : **+ 440**
- Demandes de financements : **+ 500**  
(accompagnement professionnel, aménagement de poste...).

Table ronde  
n°2

## EMPLOI ET HANDICAP, COMMENT COMMUNIQUER POUR STIMULER L'ENGAGEMENT ?

### Enjeux

L'emploi des personnes en situation de handicap fait encore l'objet de nombreuses représentations induisant des préjugés et des biais décisionnels dans les entreprises – à tous les niveaux de management. Comment rendre « ordinaire » l'emploi d'une personne en situation de handicap ? Comment informer, communiquer, sensibiliser, former pour aller vers une égalité des chances pour tous, dans la durée ? Y a-t-il des actions qui marchent mieux que d'autres et pourquoi ?

Pour répondre à ces questions, la table ronde donne la parole à des animateurs de politiques RSE, « diversité » et handicap :

**Fanny Bellassen**, Responsable de Projets Diversité, Mécénat & Solidarités, IMS-Entreprendre pour la Cité; animatrice d'ateliers interentreprises sur le thème des leviers de communication sur le handicap

**Richard Ozwald**, Directeur Diversité, Inclusion Sociale et Solidarité, Société Générale

**Laetitia de Baene**, Directeur Santé Sécurité Environnement, en charge de la Mission Handicap, Novartis

**Delphine Caroff**, Responsable du Pôle « Responsabilité Sociétale des Entreprises » du Leem

---

**F**anny Bellassen a créé au sein d'IMS des ateliers pour recueillir les retours d'expériences des entreprises qui ont mis en œuvre des campagnes de sensibilisation à l'emploi des personnes handicapées. Cette initiative originale rassemble une cinquantaine d'entreprises, moyennes ou grandes, qui contribuent à un état des lieux des actions qui marchent, ou ne marchent pas. La première clé de succès est de parler ouvertement du sujet en interne. « Alors, les tabous tombent ».

## Confiance et dialogue

Installer un climat de confiance et de dialogue est un préalable indispensable. À titre d'exemple, chez Quilles Construction, l'entretien d'embauche prévoit la présentation de la mission handicap. Le deuxième enseignement est d'avoir une approche « *inclusive, où le sujet du handicap est inclus dans des politiques de diversité plus globales* »; campagnes d'information, d'affichage, de sensibilisation par l'humour, comme la web série "J'en crois pas mes yeux" de Safran. Troisième enseignement, s'adresser aux salariés et exprimer un engagement qui « *redescend au niveau du terrain* ». Chez BNP Personal Finance, la DRH invite les collaborateurs à se mobiliser sur le thème "moi je suis prête, et vous?", bel exemple impliquant tous les niveaux hiérarchiques qui participent ensuite à des cafés débats pour discuter du sujet.

## Viser large, puis cibler

La Société Générale, fréquemment citée en exemple, possède une grande expérience de la communication et du changement de regard. « *Nous avons six ans de recul* », introduit Richard Oswald. « *Une première période, pionnière, visait toutes les cibles possibles, de nombreux canaux comme la formation, la bande dessinée<sup>(1)</sup>, les achats pour sensibiliser au travail avec les ESAT, un Forum Pass pour l'Emploi à la Défense...* » Le message était de montrer l'engagement et de le traduire dans ces actions. À partir de 2010, « *nous avons choisi une communication plus maîtrisée* », pour répondre aussi à la critique d'investissements financiers importants. Ce ciblage associe candidats, collaborateurs, institutionnels et clients avec une réorientation de moyens mieux ciblés, plus efficaces comme les blogs et les réseaux sociaux.

« *L'accord de branche est un bon référentiel pour construire une politique intégrée.* »

**Laetitia de Baene**

Chez Novartis, les impulsions sont récentes. La première, répond **Laetitia de Baene**, a été donnée par la directrice des achats. En charge de la politique globale groupe "Diversity and Inclusion", elle a lancé la démarche début 2012 par une sensibilisation au travail avec les ESAT. Un groupe projet pluridisciplinaire a pris le relais, pour construire une approche plus large. L'accord de branche, témoigne-t-elle, est un bon référentiel « *pour construire une politique intégrée* ».

(1) « Ya pas de malaises », un autre regard sur le handicap.

## Des impulsions, puis des actes

La seconde impulsion est venue du Président, qui a motivé le comité de direction à "signer" ce projet, incarné dans la "Charte Handicap Novartis" transmise à tous les collaborateurs. Pour autant, « *ces politiques ne sont efficaces que si elles sont basées sur des actes* ». Sensibilisation, formation des achats, RH et managers, mobilisation pendant la SEPH<sup>(1)</sup> en 2012 ont permis de communiquer massivement, « *jour par jour, avec une thématique spécifique, des ateliers, des sensibilisations, des événements...* ». Un moyen très efficace de fédérer les collaborateurs et un galop d'essai réussi en communication.

Un effort particulier a également été fait sur la pédagogie des handicaps, notamment invisibles. « *Cette semaine a servi de socle* » pour développer des actions plus pratiques autour de l'idée que « *pour la compensation, tout est possible* ».

## De la communication aux échanges

La mise en scène du handicap à titre individuel ne risque-t-elle pas de renforcer les stéréotypes ? Pour **Fanny Bellassen**, la réponse est dans la rencontre avec les personnes concernées. Pour **Richard Oswald**, cette observation est tout à fait importante. Communiquer sur le handicap, sans proposer des moments de rencontres et d'échanges, conduit à des impasses. « *Plus on sensibilise sur le handicap, plus il semble extérieur aux personnes* ». Alors, l'entreprise doit mobiliser tous les moyens pour donner de la réalité au sujet : stagiaires, job d'été, rencontres, séminaires... Cette logique des rencontres est la clé de l'évolution des représentations. Chez Novartis, face à la situation connue d'une collaboratrice handicapée moteur, il a été jugé nécessaire de sensibiliser à toutes les formes de handicap, en particulier non visibles. Cette approche « brise » les représentations et démontre que pour intégrer l'entreprise, la priorité est donnée à la compétence et non à la visibilité d'un handicap. « *Pour le Leem, l'individu, c'est l'entreprise* ». **Delphine Caroff** confie chercher à mettre en lumière ce qui est exemplaire dans la pratique d'une entreprise, dans la perspective de servir d'exemple aux autres.

« *L'entreprise doit mobiliser tous les moyens pour donner de la réalité au sujet : stagiaires, rencontres, séminaires... Cette démarche est la clé de l'évolution des représentations.* »

**Richard Oswald**

## Faire émerger des pratiques « inspirantes »

« *Comment stimuler une branche toute entière ?* », interroge **Guy Tisserant**. Pour la responsable RSE du Leem, dans une branche pionnière qui a créé en 2006 le pôle RSE, il est d'abord important de « *donner l'impulsion, d'anticiper* ». Informer et convaincre, d'abord les dirigeants, que la RSE est un facteur

(1) Semaine de l'Emploi des Personnes Handicapées.

---

stratégique de performance qui concerne tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Les outils de communication sont d'excellents vecteurs pour porter ces messages ; formation, rencontres de sensibilisation sur les « *trois piliers de la RSE<sup>(1)</sup>* » complètent le dispositif. Au quotidien, comme HandiEM, elle s'appuie sur des correspondants avec lesquels sont entretenus des échanges réguliers. « *J'essaie de faire émerger des pratiques inspirantes car je crois beaucoup que les pratiques des uns enrichissent les expériences des autres* ». Comme les adhérents au Leem ont des cultures et des tailles très différentes, cette fertilisation croisée s'avère d'autant plus bénéfique.

### Nécessaire, mais pas suffisant

L'engagement des dirigeants dans la communication va-t-il influencer le résultat ? L'expérience des ateliers menés par **Fanny Bellassen** la pousse à affirmer sans ambiguïté « *que c'est un pré-requis* ». Il ne faut cependant pas négliger qu'un bon dispositif doit aussi prévoir de faire remonter les informations vers le haut. Chez Novartis, le soutien du Président s'est avéré essentiel. Condition nécessaire mais pas toujours suffisante, complète **Delphine Caroff**. Le Leem réfléchit à la mise en place d'outils pour les comités de direction. « *Je crois beaucoup que la politique RSE, pour être bien diffusée, doit être comprise par tous les métiers de l'entreprise* ».

---

(1) Relations sociales, relations avec les parties prenantes, politiques environnementales.

Table ronde  
n°3

## LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI EST-IL UNE RESPONSABILITÉ À PARTAGER ?

### Enjeux

Chaque année, plus de 480 000 adultes sont victimes d'un « accident de la vie ». Ils provoquent des incapacités temporaires ou définitives et affectent durablement les aptitudes à exercer son métier. Par ailleurs, peu de gens le savent, introduit Guy Tisserant, la première cause de survenance du handicap est le vieillissement. L'allongement de la durée de la vie et, concomitamment, de l'âge de la retraite, conduit à faire du maintien dans l'emploi une question importante pour la gestion prévisionnelle des emplois. Quelles solidarités mobiliser pour adapter le poste, envisager ou programmer une reconversion, un changement d'activité ? Peut-on imaginer de faire du maintien dans l'emploi la règle et la perte d'emploi l'exception ?

Pour répondre à ces questions, la table ronde donne la parole à des experts des fonctions RH, sécurité et santé au travail, Correspondants Handicap et à deux chefs d'établissement d'Entreprises du Médicament :

**Patrick Danet**, Responsable Handicap et Diversité, GrDF

**Joëlle Marybrasse**, Coordinatrice Mission Handicap, Boiron

**Nelly Ducasse**, Responsable des Affaires Sociales, avec

**Jean-Claude Aubry**, Directeur du Centre de Distribution,  
Laboratoires Pierre Fabre

**Franck Vilijn**, Directeur Industriel, avec **Tristan Saladin**,

Directeur des Ressources Humaines, Chiesi France

La difficulté de recruter des techniciens confirmés et du fait de carrières longues, GrDF a fait du maintien dans l'emploi une des clés de l'évolution favorable de son taux d'emploi ces dernières années. Pour autant, affirme **Patrick Danet**, « il ne faut pas se cacher que le maintien dans l'emploi et l'intégration d'une personne handicapée sont plus compliqués » que pour une personne valide.

## Une pluridisciplinarité nécessaire

Les situations sont très différentes selon que le handicap survient brutalement ou qu'une maladie invalidante s'aggrave. Le métier et l'image qu'il véhicule rendent aussi l'hypothèse du reclassement parfois délicat. Il est nécessaire de faire intervenir des cabinets spécialisés, pour des bilans professionnels, ergonomiques. « *Nous sommes dans une démarche pluridisciplinaire* », car face à ces complexités, « *ce n'est pas une seule personne qui va trouver la solution* » : le Coordinateur Handicap régional, les médecins conseil, l'assistante sociale, les RH, les organisations syndicales signataires de l'accord sont sollicités. Face au concept un peu statique de maintien dans l'emploi, GrDF a créé récemment un observatoire des parcours professionnels. Son objectif sera de vérifier la dynamique des carrières et corriger, de façon concertée, les situations hors norme.

Boiron dispose d'un accord d'entreprise sur le handicap depuis 1987, un des premiers en France. « *Pour autant, le choix de s'associer étroitement à la dynamique de l'association HandiEM permet de participer à l'échange de bonnes pratiques* », confie **Joelle Marybrasse**<sup>(1)</sup>.

En matière de maintien dans l'emploi, Boiron fonctionne également en équipe pluridisciplinaire à partir d'une situation signalée par le relais handicap (35 dans les établissements), le médecin du travail, le manager ou le collaborateur lui-même. Chaque situation est un cas d'école qui appelle des solutions sur mesure. « *Le travail en réseau est indispensable* ». La séniorité des équipes et la grande antériorité sur ces questions conduisent à accorder aujourd'hui une priorité au maintien dans l'emploi.

Comment s'implique un DRH dans une politique de maintien dans l'emploi ? « *Ce n'est pas une partie de ping-pong, ou chacun se renvoie la balle ; le travail ne se fait pas en silo, mais en équipe pluridisciplinaire comme à l'hôpital* », répond **Tristan Saladin**<sup>(2)</sup>. Assistantes sociales, médecins du travail, experts techniques... tout le monde est impliqué. L'enjeu est renforcé par l'allongement de la durée de vie au travail et la nécessité de maintenir l'employabilité des collaborateurs. Un travail d'implication des partenaires sociaux reste donc à faire et le Conseil d'Administration d'HandiEM s'y emploie. Plus globalement, pour que ce « dé clic » de l'implication se produise, « *il faut créer des conditions de bienveillance et de confiance..., quelles que soient les situations, quels que soient les métiers, les tabous tombent et révèlent que l'on peut accompagner et aider les collaborateurs* ».

« *Ce n'est pas une partie de ping-pong, ou chacun se renvoie la balle ; le travail ne se fait pas en silo, mais en équipe pluridisciplinaire comme à l'hôpital.* »

**Tristan Saladin**

(1) Coordinatrice de la Mission Handicap Boiron, membre du Conseil d'Administration et du Bureau d'HandiEM.

(2) Directeur des Ressources Humaines de Chiesi France, Vice Président et membre du Conseil d'Administration d'HandiEM et du Bureau d'HandiEM.



## Écoute et proximité

Avec un accord d'entreprise ancien (1989), chez Pierre Fabre, une place importante est donnée à l'assistante sociale. **Nelly Ducasse** est en charge de l'accord handicap pour quelques sites en France. « *La volonté de Monsieur Pierre Fabre a été de sensibiliser et d'amener de la proximité avec les collaborateurs qui peuvent, à un moment donné, se retrouver en situation de handicap* ». Sa fonction d'assistante sociale lui permet, dans le respect de la confidentialité, d'être à la fois à l'écoute des situations individuelles et en charge de la gestion collective des questions de handicap. Pour les personnes en long arrêt de travail, une attention particulière est accordée à l'anticipation de leur retour dans l'emploi. Un travail d'équipe, avec le collaborateur, permet d'évaluer les situations et les questions à résoudre. Dans ce dispositif, et dans le contexte du vieillissement de la population, il faut aussi savoir rendre « *le collaborateur moteur de son reclassement* ». L'implication des directeurs de sites est fondamentale, conclut-elle.

*« Le message que fait passer le manager est essentiel ; quand on est patron d'un site, il faut donner du sens au travail de chacun... Pour que l'accueil de la différence se fasse le plus naturellement. »*

**Jean-Claude Aubry**

Cette implication, **Jean-Claude Aubry**, qui dirige le site du Muray, en témoigne. « *Le message que fait passer le manager est essentiel ; quand on est patron d'un site, il faut donner du sens au travail de chacun... pour que l'accueil de la différence se fasse le plus naturellement* ». Les réticences existent au sein des équipes. Pour autant, la question des recrutements doit être traitée au niveau de la réponse à un besoin de compétences, et non à l'accueil d'un « valide » ou d'un « handicapé ». « *Sur 300 personnes, nous avons initié des actions tous azimuts (intérim, formation, recours à un ESAT...) pour montrer que le handicap n'est pas un problème en soi* ». Ces multi expériences rendent naturelle la proximité avec le handicap. À tel point que pour un retour dans l'emploi, se sont les chefs d'équipe qui accueillent eux-même leurs collaborateurs.

## Anticiper pour servir le collectif

Y a-t-il cependant des situations inextricables ? « *Gérer ce genre de situation fait partie du quotidien d'un manager* », répond **Jean-Claude Aubry**. Plus globalement, c'est par l'anticipation que ces situations se gèrent. Au regard des problèmes médicaux dont peuvent souffrir certains collaborateurs, l'analyse prévisionnelle de leurs impacts sur les postes de travail et des besoins d'adaptation permet de dégager des solutions utiles – non seulement pour les personnes handicapées ou en reclassement – mais surtout pour l'ensemble du personnel qui sera affecté à ces postes.

Autre expérience, que porte **Franck Vilijn**, Directeur industriel de Chiesi France. Pourquoi s'impliquer interroge **Guy Tisserant** ? « *Nous qui travaillons au service de la santé, soyons acteurs dans le monde du travail et donnons à tous*

---

*l'opportunité d'obtenir un poste, d'apporter ses compétences, handicapé ou pas ». Comment traduire ces affirmations en actes ? Par de l'écoute d'abord. Il raconte : « toute l'équipe s'est mobilisée pour une personne qui revenait chez nous avec une RQTH... pour l'accompagner, lui redonner confiance. En réintégrant l'établissement, elle savait qu'elle avait encore une valeur ajoutée à apporter à l'entreprise – c'est très important ». Un groupe de travail fonctionne depuis dix ans, avec le médecin du travail, le CHSCT, le responsable Ressources Humaines, des opérateurs. « Les cas individuels sur lesquels nous travaillons aujourd'hui serviront le collectif demain et retarderont certaines échéances ».*

### **Si l'on repousse les limites, les métiers changent. Il faut rester inventif pour anticiper la survenance de handicaps.**

La mise en œuvre des processus de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières apporte une partie de la réponse, observe **Patrick Danet**. Le développement d'un réseau informel de proximité avec les collaborateurs handicapés, l'existence de la mission handicap ou du Correspondant handicap, permettent également de rendre « *naturel et banal* » l'échange sur l'adaptation au poste de travail.

En conclusion de cette table ronde, tous s'accordent à reconnaître que la confiance entre collaborateurs, managers, médecins du travail, référents handicap et organisations syndicales est une condition essentielle au développement de politiques de maintien dans l'emploi.

Table ronde  
n°4

## LE RECOURS AU SECTEUR ADAPTÉ PROTÉGÉ EST-IL UN FACTEUR D'AVANTAGE CONCURRENTIEL ?

### Enjeux

En matière de RSE, l’empreinte environnementale des entreprises influe sur leur cours de Bourse. En est-il de même pour leur « empreinte » sociale et sociétale ? Le secteur Adapté et Protégé offre aujourd’hui de nombreuses opportunités d’emploi des personnes en situation de handicap. Il en offre aussi pour les entreprises qui collaborent avec lui. Comment et pourquoi collaborer durablement avec ces établissements ?

Pour répondre à ces questions, la table ronde donne la parole à des experts de la collaboration avec le Secteur Adapté et Protégé :

**Jean-Paul Colesse**, *Directeur d’Établissement, Correspondant de la Mission Handicap du Groupe Safran pour le périmètre Messier Bugatti Dowty*

**Éric Andrieu**, *Directeur des Services Généraux, GSK, avec*

**Laurent Escriva**, *Directeur de l’ESAT Cotra*

**Christophe Abelli**, *Pharmacien Responsable et dirigeant de l’Établissement Adapté Pharm’Adis*

L’établissement de Messier Bugatti Dowty établi à Molsheim, en Alsace, emploie depuis de nombreuses années des personnes handicapées, déficients mentaux. **Jean-Paul Colesse** confie qu’à son arrivée dans l’établissement, en 2000, rien ne distinguait ces douze collaborateurs des autres collaborateurs.

### Une mixité « ordinaire »

« Dans un environnement technologique complexe et exigeant (construction/ assemblage de pièces de trains d’atterrissage), on n’imaginerait pas que l’on puisse faire travailler des gens qui réfléchissent peut être un peu moins vite... et pourtant, c’est le milieu que j’ai trouvé ». Le partenaire de cette collaboration réussie, l’ADAPEI, s’était fixé pour objectif de positionner dans le monde du travail “ordinaire” 10 % de ses effectifs. Si ce processus est réversible, avec

un retour du collaborateur vers le milieu protégé, l'expérience – qui n'en est plus une – a parfaitement fonctionné. Au point que les managers de terrain, sans solliciter les ressources humaines, définissent avec l'ADAPEI les profils des personnes à recruter, et viennent ensuite faire signer les contrats de mise à disposition. Le caractère "ordinaire" de cette procédure montre à quel point le travail avec le secteur protégé est entré, chez Messier Bugatti Dowty, dans les pratiques courantes.

Cette collaboration, **Éric Andrieu** l'a promue chez GSK. C'est à l'invitation d'une collaboratrice qui était en relation avec un ESAT, que l'entreprise va tenter de développer sa collaboration avec le secteur adapté. L'expérience de collaborations avec l'ESAT Cotra permet dans un premier temps aux équipes de se familiariser avec ces collaborateurs "différents". Le succès de la formule conduit à chercher à définir de nouvelles missions. L'opportunité se présente à l'occasion de l'étude d'un nouveau dispositif de gestion des commandes, de la facturation et des notes de frais des délégués médicaux.

### Répondre d'abord à un besoin

Pour **Laurent Escriva**, directeur de l'ESAT Cotra, plutôt que de chercher à fournir des ressources humaines, l'effort est mis sur la réponse au besoin du laboratoire, en matière de tâches à accomplir, de compétences à acquérir, de ressources humaines à affecter. Aujourd'hui, 30 000 notes de frais sont gérées par les 40 personnes de l'ESAT, formées et encadrées pour assurer la gestion de ce dispositif. Une réussite qui vaut à Cotra et à GSK le prix 2013 du réseau Gesat. **Laurent Escriva** observe, à l'image de cette collaboration, *« qu'il est important pour les personnes compétentes d'apprendre dans l'entreprise. Elle est aussi source d'apprentissage. Le système est apprenant, autant pour les membres de l'ESAT que pour l'entreprise elle-même »*. Et d'ajouter : *« l'expérience de l'ESAT "hors les murs" est riche d'enseignements, car elle donne une valeur et une compétence à des personnes (handicapées), qui ne pensaient plus en avoir »*.

*« L'expérience de l'ESAT "hors les murs" est riche d'enseignements, car elle donne une valeur et une compétence à des personnes (handicapées), qui ne pensaient plus en avoir. »*

**Laurent Escriva**

### Faire converger l'économique et le social

S'il fallait encore démontrer que handicap et performances ne sont pas incompatibles, Pharm'Adis en serait sans doute un des meilleurs exemples. Premier Établissement Adapté à avoir obtenu le label d'entreprise pharmaceutique, cette entreprise située dans le centre de la France accueille 85 % de personnes handicapées. *« C'est une histoire d'homme et d'amitié qui est à l'origine de cette aventure hors norme »*, confie **Christophe Abelli**.

#### Table ronde n°4 ■ Le recours au secteur adapté protégé est-il un facteur d'avantage concurrentiel ?

Comme chez Messier ou GSK, ce sont des volontés individuelles, des proximités intellectuelles ou amicales qui ont provoqué le déclic. Pharm'Adis était alors un établissement de conditionnement de produits cosmétiques. La rencontre avec un dirigeant de MSD permet de montrer l'étendue des savoir-faire des équipes et d'envisager d'élargir les services offerts à MSD, et plus largement à d'autres clients. « *L'implication des cadres, des clients qui se sont impliqués dans l'élaboration de projets particuliers, permet à l'établissement d'accueillir aujourd'hui 120 collaborateurs, mobilisés pour 60 clients* », majoritairement issus du secteur pharmaceutique.

### Gagnant-gagnant

La réussite économique de l'entreprise dont témoigne **Christophe Abelli**, est soulignée également par **Jean-Paul Colesse**. Certaines opérations, sous-traitées par nature à l'extérieur de l'entreprise, se sont avérées plus chères et moins « écologiquement responsables » que leur prise en charge au sein d'un ESAT. « *Quand on a voulu me donner le vrai bilan des opérations comparées, il n'y avait pas photo... ce type d'expérience a le mérite de donner à d'autres l'envie de se lancer* ».

Un constat que partage **Éric Andrieu**. L'expérience de GSK avec le secteur adapté souligne à la fois son intérêt économique et sa valeur ajoutée sociale. Un processus « gagnant-gagnant », tant pour les collaborateurs que pour les personnes handicapées accueillies et intégrées. « *Beaucoup de gens dans l'entreprise se sont mobilisés et voient les choses différemment ; c'est un message à partager avec d'autres entreprises !* »

## CONCLUSION

### Rapporteur de la loi de février 2005 pour l'égalité des droits, l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

**Jean-François Chossy** membre honoraire du Parlement, était le grand témoin de cet après-midi de débats.

La participation et la citoyenneté des personnes handicapées est le fruit de la rencontre entre les hommes, de leurs capacités d'innovation, de leur habilité à appliquer, interpréter et dépasser les textes, comme en ont témoigné les tables rondes de l'après-midi. « *Il faut, insiste-t-il, abandonner l'approche compassionnelle qui a marqué ces dernières décennies. Prises en charges, accompagnement, intégration...* ». Avec beaucoup de recul, il évoque « *le poids des mots qui blessent, qui stigmatisent* » alors qu'il faudrait pour les personnes handicapées, utiliser le même vocabulaire que pour tout le monde, et afficher sans réserve la même confiance.

*« Ce qui compte, ce n'est pas ce que l'on sait, c'est ce que l'on va nous apprendre. Aller au devant de la vérité des autres, voilà ce qui est important. »*

**Jean François Chossy**

Symboliquement, il faut savoir « *passer de la prise à en charge à la prise en compte* ». La différence ne doit pas induire une différence d'attitude et de comportement : « *il faut faire comprendre à tous que l'arrivée d'un collaborateur handicapé dans une équipe ne sera pas une surcharge de travail, mais bien plus un enrichissement, une autre façon de voir les choses, d'adapter le travail pour tout le monde... car ce qui est fait pour les uns, en difficulté, profite à tous les autres* ».

**En conclusion, Jean-Philippe Liard**, Président du Conseil d'Administration d'HandiEM, souhaite souligner quelques enseignements de cette journée. D'abord, l'innovation de pratique syndicale, incarnée dans un accord de branche, la coconstruction de la rencontre entre une association paritaire et Leem. L'ouverture du séminaire à la RSE intègre la thématique du handicap dans les pratiques quotidiennes, « *et ne fait pas des Correspondants Handicap des éléments de bonne conscience* ».

Au-delà de symboliques fortes, cette thématique et ses enjeux « *nous obligent à tous bouger* ». La participation et l'échange, au cours de cette Rencontre, entre managers, dirigeants, RRH, acheteurs, responsables santé au travail, Correspondants Handicap, IRP, « *nous rendent tous acteurs, tous responsables* ». « *Il appartient à chacun, rappelle-t-il, d'avoir conscience de nos fragilités et de nos forces, car nous sommes aussi tous concernés* ».



## Emploi et Handicap : les Entreprises du Médicament, déterminées à réussir

**Avec 270 entreprises concernées et près de 100 000 emplois, les Entreprises du Médicament sont, depuis 2009, le premier secteur industriel en France mobilisé collectivement pour l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap.**

Dirigeants, partenaires sociaux et collaborateurs de la branche conjuguent et coordonnent leurs initiatives avec l'association HandiEM, structure dédiée et relais opérationnel de cette mobilisation.

D'ici la fin 2014, la mobilisation de tous les acteurs doit aboutir à des résultats concrets : le recrutement de 400 collaborateurs en situation de handicap, une sensibilisation effective des collaborateurs et managers, le maintien dans l'emploi des collaborateurs handicapés, le développement des relations avec le secteur adapté et protégé, la mise en œuvre de parcours de formation adaptés permettant d'accéder aux métiers de l'industrie du médicament.

Pour les Entreprises du Médicament, tenir ces cinq engagements afin de réussir l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap n'est pas une option.



Pour atteindre leurs objectifs, le Leem et ses partenaires sociaux ont créé HandiEM, association paritaire à but non lucratif. Pilotées par un conseil d'administration et un bureau, les actions de l'association sont stimulées par la nécessité de tenir les cinq engagements essentiels de l'accord de branche. Avec un réseau de Correspondants Handicap dans chaque entreprise, HandiEM agit en soutien et relais des actions de 240 Entreprises du Médicament en France, employant près de 60 000 personnes. Elle contribue à répondre, par la sensibilisation, l'emploi et la formation, de la façon la plus humaine et la plus citoyenne qui soit, aux conséquences imprévisibles des accidents de la vie, de l'évolution d'une maladie chronique ou génétique, du vieillissement de l'organisme.

HandiEM, c'est un point d'entrée unique.

[www.handiem.org](http://www.handiem.org)

Le Leem est l'organisation professionnelle des Entreprises du Médicament présentes en France. Avec près de 100 000 salariés, ces 270 entreprises de haute technologie ont pour mission de découvrir et de développer des médicaments et des vaccins contre les maladies. Présentes sur tout le territoire, elles sont des éléments moteurs du dynamisme économique de la France et concourent à la balance du commerce extérieur, avec un solde positif de plus de 7 milliards d'euros. Innovation thérapeutique, sécurité du médicament, attractivité industrielle et scientifique, efficacité économique et pratiques responsables constituent les axes majeurs de l'activité du Leem et de son engagement.

[www.leem.org](http://www.leem.org)

**Osez la rencontre!**

**Vous pouvez consulter les synthèses de la journée et des tables rondes, la captation vidéo intégrale, les biographies des intervenants de la journée du 4 octobre 2013 sur le site internet de l'association :**

[www.handiem.org](http://www.handiem.org)

Sur ce même site, vous pouvez également consulter ou télécharger les quatre « clips témoignages » présentés pendant les Rencontres. Ils donnent la parole à des collaborateurs et collaboratrices en situation de handicap, sur les thèmes de la communication, du maintien dans l'emploi et du travail avec le secteur adapté protégé.



Ce document est également disponible en version audio sur :  
<http://handiem.org/index.php/videos-premiere-rencontre>

Mars 2014

Tous droits réservés HandiEM

Réalisation : BRIEF

Imprimé sur papier Cyclus Print (papier certifié FSC, issu de forêts gérées de manière responsable)  
par l'Entreprise Adaptée ANAIS Cerisé.

