



Grand angle

Pour un recrutement plus intégré des personnes handicapées

Cadres, enjeux et pratiques dans le monde

Direction Social & Inclusion
2021

GA I n°15



Auteurs

Chin-Lu Chang Guidotti, Chris Morris, Audrey Relandeau

Comité de relecture

Angela Kohama, Céline Trublin

Edition

Handicap International – Humanité & Inclusion
Direction Social & Inclusion (Assistance Technique Inclusion)

Crédits photographiques

Couverture, pages 7, 31 et 79 : © W. Hadhak / HI

Page 5 : © J. Tusseau / HI

Page 16 : © Erika Pineros / HI

Pages 25, 52 et 57 : © Michelin Chennai

Page 36 : © J.-J. Bernard / HI

Pages 60 et 71 : © E. Fitte-Duval / HI

Infographies et schémas (données libres de droits) : © HI

Droits et licences



L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Conformément aux termes de la licence Creative Commons - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification -, il est possible de copier, distribuer et transmettre le contenu de l'ouvrage, à des fins non commerciales uniquement, sous réserve du respect des conditions suivantes : **Paternité** - L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : Chin-Lu Chang Guidotti, Chris Morris, Audrey Relandeau. Pour un recrutement plus intégré des personnes handicapées : Cadres, enjeux et pratiques dans le monde. Lyon : Humanité & Inclusion, 2021. Licence : Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). **Pas d'utilisation commerciale** - Cet ouvrage ne peut être utilisé à des fins commerciales. **Pas de modification** - Cet ouvrage ne peut être modifié, transformé ou utilisé pour créer des œuvres dérivées.

L'Assistance Technique Inclusion de HI

« **Notre appui-conseil pour cheminer avec vous vers l'inclusion** » - HI est spécialiste de l'inclusion des personnes handicapées depuis 1982. A travers l'Assistance Technique Inclusion (ATI), nous mettons cette expertise à disposition d'acteurs soucieux d'améliorer leur prise en compte des personnes handicapées, que ce soit en tant que prestataire de services ou en tant qu'employeur. Du diagnostic initial d'inclusion au coaching sur le long terme, nous accompagnons ONG internationales, bailleurs, multinationales ou services de l'Etat vers une inclusion durable des personnes handicapées.

hi.org/ita | ita@hi.org

Sommaire

Introduction	5
I. La situation globale du recrutement des personnes handicapées.....	7
1. Vue d'ensemble de la situation de l'emploi des personnes handicapées.....	7
1.1 La situation de l'emploi	7
1.2 Pauvreté	10
1.3 Types d'emplois	12
1.4 Éducation	13
1.5 Emploi et femmes handicapées	14
2. Pourquoi recruter des personnes handicapées ?	16
2.1 Cadre législatif et politiques publiques.....	16
2.2 Arguments économiques	20
3. Quels sont les obstacles rencontrés par les personnes handicapées ?	25
3.1 Au niveau des entreprises	26
3.2 Au niveau sociétal	30
3.3 Au niveau des services publics et des politiques.....	31
3.4 Les obstacles individuels, résultat des obstacles existant au niveau des entreprises, des politiques et de la société	33
II. Le cycle de vie professionnelle inclusif.....	34
1. Devenir plus inclusif	36
1.1 Vers une approche inclusive	36
1.2 À travers une approche globale basée sur les cinq dimensions de l'inclusion.....	39
1.3 Le processus d'emploi, les cinq dimensions et les stratégies personnalisées pour l'emploi inclusif des personnes handicapées	48
2. L'exemple de Michelin	53
2.1 Le contexte de Michelin	53
2.2 Activités et résultats de Michelin par dimension	55
III. Créer un système de recrutement sensible au handicap.....	61
1. Les bonnes pratiques du recrutement inclusif.....	62
1.1 Préparation et recommandations transversales affectant la phase de recrutement	62
1.2 Candidature et pré-sélection	64
1.3 Évaluations et entretiens	67

1.4 Offre de poste et intégration.....	69
2. Situations particulières	71
2.1 Recrutement en ligne et technologies de l'IA	71
2.2 Intersectionnalité, handicap et emploi	73
2.3 Recommandations relatives au recrutement de personnes présentant une déficience intellectuelle	77
Conclusion	80
Liste des acronymes	82
Notes de fin	83

Introduction

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime que [15 % de la population mondiale vit avec une forme de handicap](#). Cependant, le taux d'emploi des personnes handicapées reste très inférieur à celui des personnes non handicapées. Cet écart existe dans toutes les régions du monde, dans les pays du Nord comme dans les pays du Sud, et dans les pays à faibles revenus comme dans les pays riches. Globalement, [les personnes handicapées ont deux fois plus de risque d'être au chômage que les personnes non handicapées](#). Cela représente un vaste potentiel inexploité dont les entreprises du monde entier pourraient bénéficier.

Malgré l'écart existant, **les entreprises commencent à reconnaître les avantages d'un milieu de travail inclusif du handicap**, et à faire en sorte que leurs politiques de recrutement soient inclusives des personnes handicapées. Les arguments économiques en faveur du recrutement de personnes handicapées sont de plus en plus reconnus, car les entreprises comprennent que la diversité au sein de leur personnel ne relève pas du domaine caritatif mais augmente leur productivité, leur potentiel d'innovation et, en fin de compte, leur rentabilité. Les entreprises se sont rendues compte que **les équipes qui comptent des personnes handicapées sont davantage motivées, plus productives et plus rentables**. Elles constatent également que le coût du recrutement est inférieur et qu'il est plus facile de conserver des employés qualifiés.



Le présent document a été développé par Humanité & Inclusion (HI) à l'intention des **entreprises qui cherchent des ressources pour améliorer l'emploi des personnes handicapées**, notamment dans leur processus de recrutement. Il s'adresse aux entreprises qui souhaitent comprendre quels obstacles empêchent les personnes handicapées d'accéder à l'emploi et comment elles peuvent réduire ces obstacles, qui cherchent à sensibiliser leur personnel au handicap, notamment les membres de la direction et du département des ressources humaines, et qui aspirent à définir des politiques pour devenir des entreprises inclusives des personnes handicapées.

La première partie du document dresse un tableau global de la situation de l'emploi des personnes handicapées dans le monde. Elle présente des statistiques sur la situation actuelle, puis explique les obstacles que rencontrent les personnes handicapées.

La deuxième partie aborde les processus d'emploi inclusifs des personnes handicapées et présente les cinq dimensions de l'inclusion : la gouvernance ; les pratiques RH et de management d'équipe ; la culture interne ; l'infrastructure, la communication et la technologie de l'information ; et les partenariats spécialisés. Elle explique comment appliquer ces dimensions tout au long du cycle de vie professionnelle, c'est-à-dire dans le cadre du le sourcing, du recrutement, de l'intégration, de la conservation du personnel, de l'évolution professionnelle et du départ à la retraite. Cette partie met également en valeur l'expérience de Michelin.

La troisième partie présente un certain nombre de bonnes pratiques à adopter durant la phase du recrutement. Elle donne des informations sur les pratiques et les contraintes actuelles, puis aborde plus en détail l'impact du recrutement en ligne sur les personnes handicapées, la question du handicap et de l'intersectionnalité des facteurs, et les bonnes pratiques à adopter avec les personnes présentant une déficience intellectuelle.



I. La situation globale du recrutement des personnes handicapées

1. Vue d'ensemble de la situation de l'emploi des personnes handicapées

1.1 La situation de l'emploi

L'évaluation du handicap et ainsi de l'inclusion des personnes handicapées sur le marché du travail est un exercice complexe. La définition du handicap et la qualité des données varient d'un pays à l'autre, il est donc difficile de faire des comparaisons. **Le handicap étant le résultat de l'interaction entre un individu et son environnement, les expériences seront différentes selon les conditions de l'environnement dans lequel vivent les individus.** Plusieurs études ont tenté d'évaluer la prévalence du handicap dans le monde. L'Enquête sur la santé dans le monde 2004 a estimé que 15,6 % de la population adulte mondiale avaient des difficultés fonctionnelles dans la vie quotidienne. En 2004, cela représentait 650 millions de personnes handicapéesⁱ. Si l'on calcule par extrapolation sur la base de l'accroissement démographique, il y aurait aujourd'hui plus d'un milliard de personnes handicapées dans le monde. Le handicap affecte aussi beaucoup d'autres personnes puisque l'on estime, par exemple, qu'un foyer sur quatre dans le monde comprend une personne handicapéeⁱⁱ.

Définition du handicap

L'une des difficultés du recueil de données sur le handicap réside dans le fait que le handicap est interprété différemment dans les différentes juridictions. C'est un concept évolutif qui fait l'objet de débats intenses depuis plus de 50 ansⁱⁱⁱ. Selon [La Convention internationale des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées](#) (CIDPH), les personnes handicapées sont des « **personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres** »^{iv}.



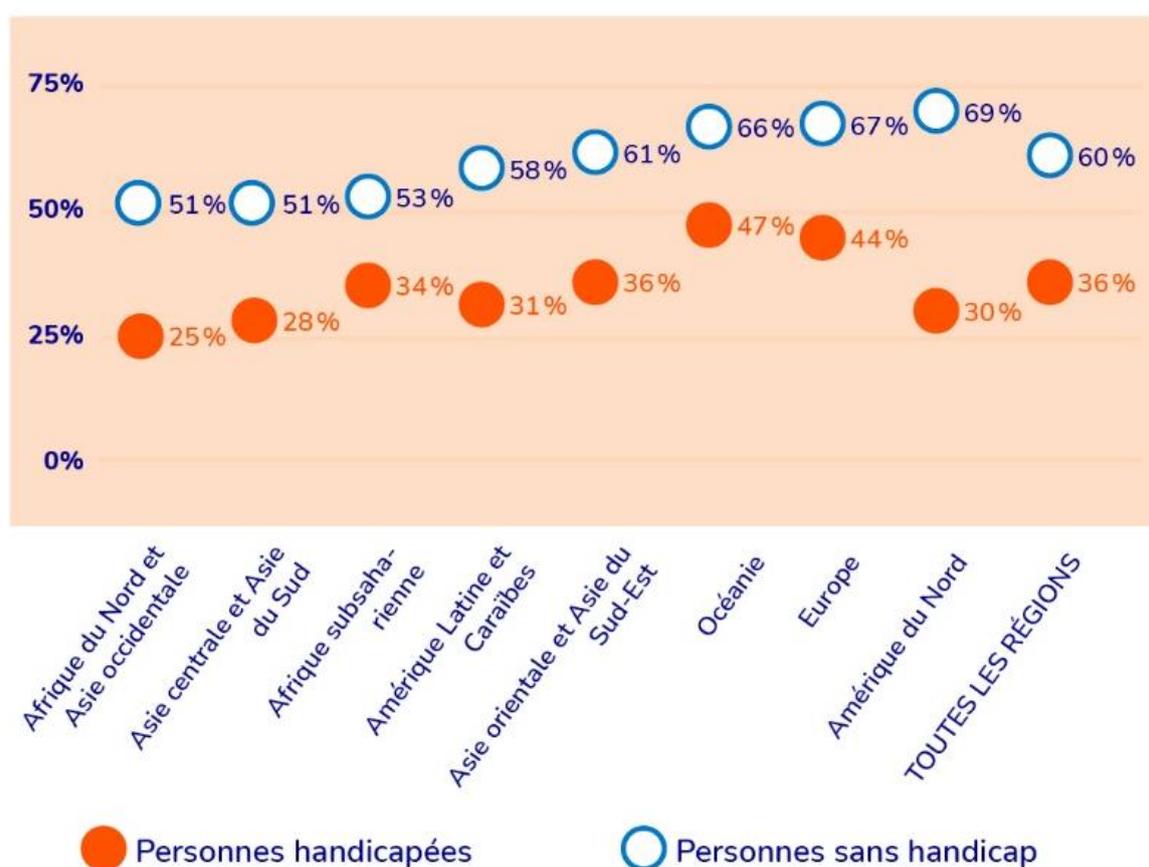
L'approche du handicap a évolué au fil des années. Les approches caritative et médicale du handicap sont aujourd'hui obsolètes. L'approche caritative du handicap considère les personnes handicapées comme des victimes, dépendantes et socialement inférieures. L'approche médicale définit le handicap comme un problème de santé ou une déficience au niveau individuel. L'approche la plus couramment défendue aujourd'hui est l'approche sociale qui considère le handicap comme une conséquence des obstacles environnementaux qui contraignent les personnes handicapées et les empêchent de participer pleinement à la société^v.

L'Organisation internationale du Travail (OIT) estime que [80 % de ces personnes sont en âge de travailler](#) mais que [près des deux tiers](#) ne font pas partie des actifs. Les personnes handicapées ont plus de risque d'être au chômage. Les chiffres d'ILOSTAT suggèrent que **les personnes handicapées ont deux fois plus de risque d'être au chômage que les personnes non handicapées**.

La situation de l'emploi des personnes handicapées est encore moins favorable dans les pays en développement que dans les pays développés. Le taux de chômage dans les pays en développement est parfois estimé à 80-90 %, alors qu'il oscille entre 50 et 70 % dans les pays développés^{vi}. Cela s'explique en partie par le fait que le taux de chômage global est généralement inférieur dans les pays développés, mais il existe néanmoins un écart permanent entre le ratio emploi-population des personnes handicapées et celui des personnes non handicapées dans toutes les régions du monde.

Le Rapport Handicap et développement de l'ONU (« UN Disability and Development Report ») précise que ces écarts vont de 18 % en Afrique subsaharienne où le ratio est de 53 % pour les personnes non handicapées et de 34 % pour les personnes handicapées, à 39 % en Amérique du Nord où le ratio est de 69 % pour les personnes non handicapées et de 30 % pour les personnes handicapées. Quoiqu'il en soit, le ratio emploi-population des personnes handicapées ne dépasse 50 % dans aucune des huit zones géographiques autour desquelles s'articule le rapport.

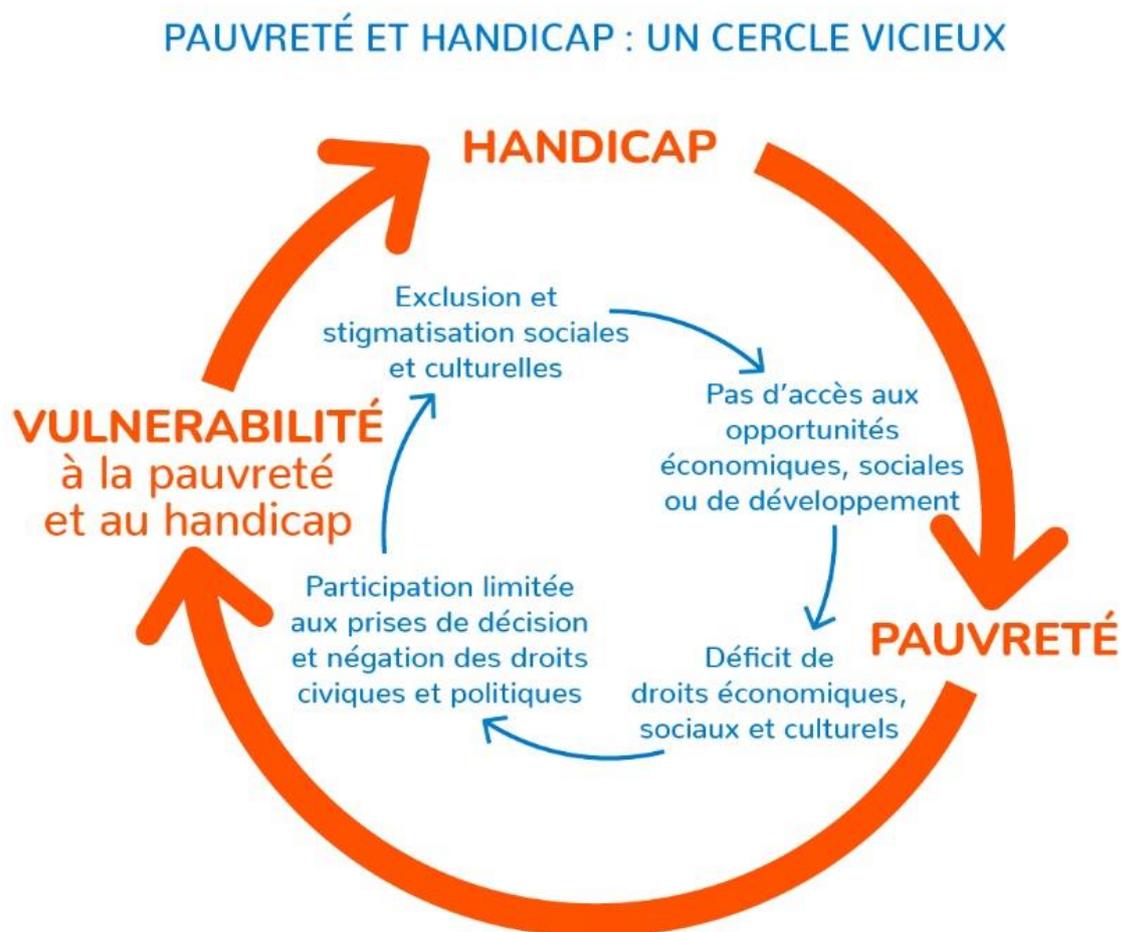
RATIOS EMPLOI-POPULATION DES PERSONNES ÂGÉES DE 15 ANS ET PLUS DANS 8 RÉGIONS, AVEC ET SANS HANDICAP, ENTRE 2006 ET 2016.



Remarque : sur la base des données issues de 91 pays et territoires. Pour certains pays, les données portent sur le groupe d'âge 15 - 64 ans. Source : CESAP, CESA0, Eurostat, OIT, DAES (d'après les données de IPUMS et SINTEF). Reproduit à partir du rapport « The Disability and Development Report, Realizing the Sustainable Development Goals by, for and with persons with disabilities ».

1.2 Pauvreté

Il existe un lien bidirectionnel entre handicap et pauvreté. Le handicap est une cause de pauvreté, en raison des obstacles à l'éducation et à l'emploi, mais la pauvreté est également une cause de handicap. L'accès limité aux soins de santé, notamment aux soins prénatals et au traitement contre les maladies, le faible taux de nutrition, le manque d'accès à l'hygiène et à l'eau potable, et les conditions de travail indécentes peuvent provoquer des handicaps^{vi}.

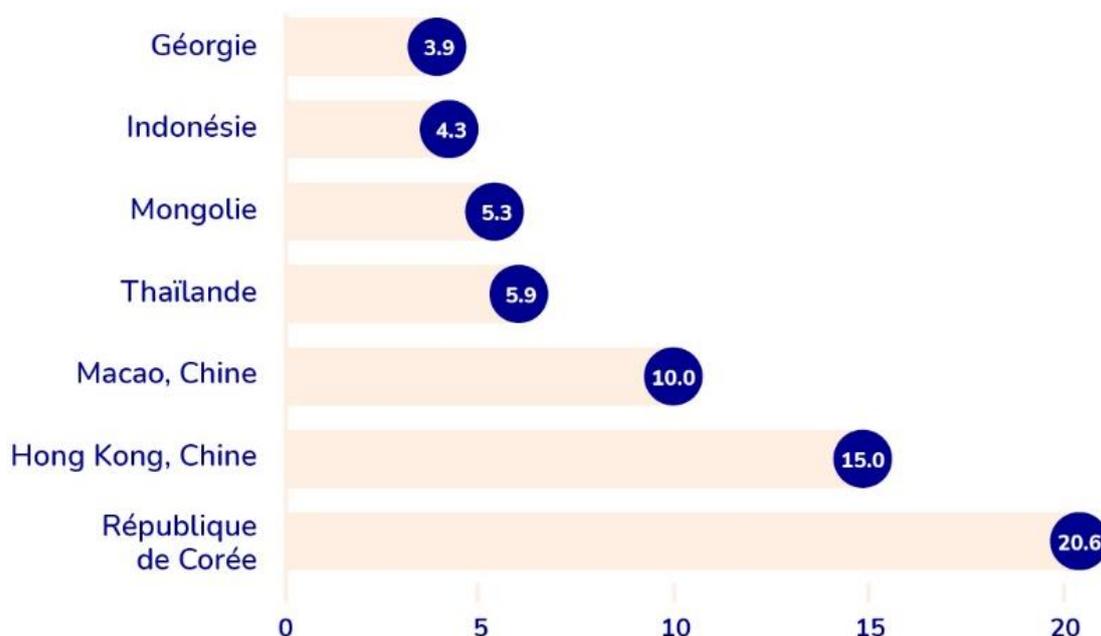


Source : Department for International Development (DfID)
Disability, Poverty and Development, Issues Paper, février 2000.

Les personnes handicapées sont plus susceptibles de vivre [en dessous du seuil de pauvreté](#) que les personnes non handicapées. On estime que [80 % des personnes handicapées vivent dans des pays à faibles revenus et des pays en développement](#). Les données relatives à la situation économique des personnes handicapées sont malheureusement limitées mais certaines études ont identifié des écarts en termes de pauvreté. Le Rapport mondial sur le handicap, par exemple, répertorie différentes études réalisées dans les pays de l'OCDE, qui révèlent un taux de pauvreté supérieur parmi les personnes handicapées en âge de travailler.

Cette même étude a constaté que les personnes handicapées avaient presque deux fois plus de risque d'être au chômage, et qu'elles étaient davantage susceptibles d'avoir un travail à temps partiel et, sauf pour celles hautement qualifiées, de générer de faibles revenus. [Un rapport de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique \(CESAP\)](#) a relevé des écarts entre le taux de pauvreté des personnes handicapées et celui de la population générale, qui variaient entre 3,9 et 20,6 % dans les pays où les données étaient disponibles.

DIFFÉRENCES DES TAUX DE PAUVRETÉ ENTRE LES PERSONNES HANDICAPÉES ET LE RESTE DE LA POPULATION



Source : UNESCAP, 2017

Le coût du handicap a également une incidence sur la situation économique des personnes handicapées et de leurs familles. Les coûts directs pour un individu ou sa famille varient en fonction de la couverture sociale du pays, mais en général, un handicap implique des soins de santé supplémentaires, des aides techniques, des coûts de scolarité plus élevés, des coûts particuliers liés à un régime spécifique, et des coûts de transport plus élevés.

Le Rapport mondial sur le handicap cite différentes études ayant estimé le coût supplémentaire du handicap. Celui-ci se situerait entre 11 et 69 % du revenu au Royaume-Uni, entre 29 et 38 % en Australie, et entre 20 et 37 % en Irlande. Ce coût supplémentaire a été évalué à 9 % au Vietnam et à 14 % en Bosnie-Herzégovine. Au Canada, [une étude a estimé](#) qu'un actif qui gagnerait 50 000 dollars par an et qui acquerrait un handicap à l'âge de 35 ans perdrait entre 400 000 et 800 000 dollars avant sa retraite. [Par ailleurs, cette étude](#)

[a constaté que 50 % des personnes handicapées habitant dans un environnement urbain au Canada vivaient en dessous du seuil de pauvreté et que 50 % des travailleurs avaient perdu leur logement après avoir acquis un handicap.](#)

1.3 Types d'emplois

Les personnes handicapées sont moins susceptibles de trouver un travail rémunéré que les personnes non handicapées. Souvent, les seules options disponibles aux personnes handicapées sont l'auto-emploi ou la participation à l'entreprise familiale^{viii}.

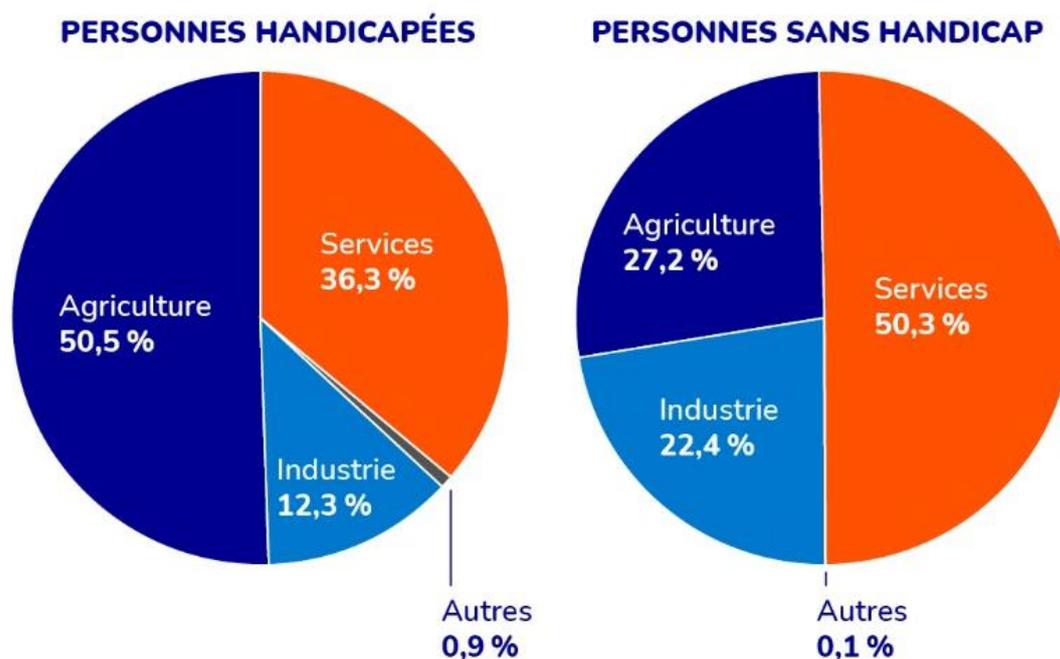
Bien que les statistiques soient limitées, on peut affirmer que les personnes handicapées sont également moins bien rémunérées, en moyenne, que leurs pairs non handicapés. Le rapport Handicap et développement de l'ONU, qui aborde la question de l'inclusion du handicap à travers le prisme des Objectifs de développement durable, indique des écarts de salaires de plus de 10 % dans certains pays, tels que l'Espagne, le Costa Rica et les États-Unis^{ix}. La discrimination et les politiques discriminatoires, les obstacles à l'égalité des chances, la pénurie d'emploi, l'emploi irrégulier et l'auto-emploi peuvent être des facteurs contribuant à ce problème.

En raison de la prévalence du handicap et du pourcentage élevé d'emplois dans le secteur informel dans les pays émergents et les pays en développement, on estime que la majorité des personnes handicapées travaillent dans le secteur informel. [Les chiffres de l'OIT montrent que](#) 93 % de l'emploi informel se situe dans les pays en développement et les pays émergents. En Afrique, 86 % de l'emploi est informel. Ce taux est de 69 % dans les pays arabes, 68 % dans la région Asie Pacifique, 40 % sur le continent américain, et 25 % en Europe et en Asie centrale. [Étant donné que l'on estime que 80 % de la population mondiale de personnes handicapées vit dans les pays en développement et les pays émergents](#), le nombre de personnes handicapées travaillant dans le secteur informel est très élevé. En Inde, par exemple, on estime que 87 % des personnes handicapées travaillent dans le secteur informel^x. Le secteur informel entraîne un grand nombre de difficultés, notamment l'absence de sécurité de l'emploi, des conditions de travail indécentes, et l'exclusion des systèmes de protection sociale et d'assurance, comme l'assurance chômage et les fonds de retraite. En conséquence, les personnes employées dans le secteur informel vivent dans une plus grande précarité et sont plus sujettes aux bouleversements économiques en cas de problèmes de santé, de catastrophes naturelles ou de récession économique. Cela exacerbe le cycle handicap et pauvreté mentionné précédemment, car les personnes handicapées ne peuvent pas développer une résilience face aux bouleversements et aux facteurs de perturbation, notamment parce qu'elles ne peuvent accéder aux différents types de dispositifs de protection sociale et/ou économique.

Les personnes handicapées sont également souvent cantonnées à certains types d'emploi. Les personnes handicapées sont plus susceptibles de trouver un emploi dans le secteur privé que dans le secteur public, où les avantages et la protection sociale peuvent être inférieurs. Une étude réalisée en Asie a révélé que 50 % des personnes handicapées étaient employées

dans l'agro-industrie, 36 % dans le secteur des services et 12 % dans l'industrie. Par comparaison, 50 % des personnes non handicapées travaillent dans le secteur des services, 27 % dans l'agriculture et 22 % dans l'industrie^{xi}.

PART DES PERSONNES EMPLOYÉES, PAR SECTEUR ET PAR STATUT QUANT AU HANDICAP



Source : UNESCAP, 2018

1.4 Éducation

Les personnes handicapées constatent qu'il est plus difficile d'accéder à l'éducation et à la formation professionnelle. Il est donc plus difficile pour elles de trouver du travail puisqu'elles n'ont pas le niveau d'éducation ou les qualifications professionnelles.

[Une étude de Plan International](#) constate que les enfants handicapés ont dix fois moins de chance d'aller à l'école que leurs camarades non handicapés. Cela est particulièrement vrai pour les enfants ayant une incapacité physique, des difficultés d'apprentissage ou des problèmes de communication. Par ailleurs, les enfants handicapés qui sont allés à l'école ont un niveau scolaire inférieur à celui de leurs camarades. Les enfants handicapés sont également bien plus susceptibles d'avoir eu des problèmes de santé graves au cours des 12 derniers mois. Les problèmes de santé et la présence à l'école ont des répercussions sur la réussite scolaire et la vie d'un enfant handicapé. [D'autres études](#) révèlent que les enfants handicapés ont bien moins de chance de terminer l'école primaire et secondaire que les

enfants non handicapés. Cela concerne particulièrement les filles handicapées qui sont exposées à une discrimination multiple. L'étude de PLAN constate que les garçons handicapés ont 10,8 fois moins de chance d'aller à l'école, et les filles handicapées 17,5 fois moins de chance^{xii}.

La [Cible 4.5](#) des Objectifs de développement durable est formulée comme suit : « D'ici à 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle ». Les personnes handicapées ont souvent du mal à accéder à la formation professionnelle qui leur permettrait d'acquérir les compétences nécessaires pour être efficaces dans leur travail. [Les obstacles que rencontrent les personnes handicapées](#) sont similaires à ceux des enfants handicapés en termes d'accès à l'éducation : manque de sensibilisation au handicap au sein du personnel enseignant, méthodes et outils d'enseignement inaccessibles, inaccessibilité des campus, liaisons de transport inaccessibles et attitudes discriminatoires.

Lorsqu'une formation professionnelle est disponible pour les personnes handicapées, elle se limite souvent à certains secteurs professionnels. Le Rapport mondial sur le handicap 2011 indique :

« Les programmes de formation classiques, qui se concentrent sur quelques compétences techniques spécialisées et qui sont proposés dans des structures spécifiques, n'ont pas permis à un grand nombre de personnes handicapées de retrouver un emploi. Ces programmes sont généralement mis en place dans des zones urbaines souvent éloignées du lieu où vit la personne handicapée. En outre, bien souvent, les métiers auxquels ils forment, tels que la menuiserie ou la cordonnerie, ne correspondent pas aux besoins du marché du travail. Enfin, ces programmes reposent généralement sur l'idée que les personnes handicapées ne peuvent exercer qu'un nombre limité de métiers. »^{xiii}

En d'autres termes, les programmes de formation professionnelle reposent sur les mêmes hypothèses et les mêmes préjugés que ceux sur lesquels se basent de nombreuses entreprises. Par conséquent, les personnes handicapées sont cantonnées à certaines catégories d'emploi et n'ont pas forcément la possibilité de choisir leur propre filière métier.

1.5 Emploi et femmes handicapées

Les femmes handicapées sont exposées à une discrimination intersectionnelle en raison à la fois de leur handicap et de leur genre. [Les femmes et les filles handicapées](#) sont particulièrement vulnérables face aux risques de violence, notamment d'abus sexuel, et sont plus souvent exclues de l'accès aux services, notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la justice. Le taux d'emploi des femmes handicapées est bien inférieur à celui

des hommes handicapés. On estime à [20 % le taux d'emploi des femmes handicapées et à 53 % celui des hommes handicapés](#).

Le taux de prévalence mondial du handicap est également supérieur chez les femmes : 19 % chez les femmes, et 12 % chez les hommes. Dans les pays en développement, on estime que les femmes représentent 75 % de la population de personnes handicapées^{xiv}. Cela peut être attribué à une multitude de vulnérabilités découlant de la discrimination, notamment l'exclusion de l'éducation et des soins de santé, la violence liée au genre et le plus faible taux de nutrition.

Les femmes handicapées ont plus de risque de ne pas avoir accès à des conditions de travail décentes et à des opportunités professionnelles bien rémunérées dans le secteur formel. L'auto-emploi, l'agriculture et le secteur informel précaire restent donc souvent leurs seules possibilités. Malheureusement, les femmes handicapées qui souhaitent accéder à un statut d'indépendant ou créer une petite entreprise ont souvent du mal à accéder au crédit, et celles qui y parviennent se heurtent souvent à des taux d'intérêt supérieurs^{xv}. Dans de nombreuses juridictions, les femmes subissent également des traditions, des lois et une législation sur la propriété qui sont discriminatoires. Ce problème sera abordé plus en détail dans la troisième partie de ce document, au paragraphe relatif au handicap et à l'intersectionnalité.



2. Pourquoi recruter des personnes handicapées ?

Il existe de nombreuses raisons de recruter des personnes handicapées, et elles devraient toutes inciter les entreprises à adopter une approche du recrutement qui soit inclusive du handicap. Les différentes raisons sont présentées ci-dessous, notamment la conformité aux cadres législatifs nationaux et internationaux ainsi que divers arguments économiques. Tout d'abord, il est important de garder à l'esprit que l'inclusion des personnes handicapées au sein d'une entreprise est « ce qu'il convient de faire ». Il ne s'agit pas de faire preuve de sympathie ou de charité. C'est simplement qu'il n'y a aucune raison pour ne pas recruter les personnes handicapées. C'est une approche de non-discrimination qui fait en sorte que les personnes handicapées soient traitées avec dignité et respect, et puissent bénéficier d'une vie professionnelle épanouissante.

2.1 Cadre législatif et politiques publiques

La CIDPH, adoptée en 2006, établit un cadre mondial pour le droit international relatif aux droits de l'homme pour les personnes handicapées. Elle a été ratifiée par 181 États membres, plus l'Union européenne. L'article 27 porte sur le travail et l'emploi^{xvi}. Le cadre législatif national relatif au recrutement de personnes handicapées varie d'un pays à l'autre. Les branches nationales du [Réseau mondial Entreprises et Handicap](#) apportent des informations

plus spécifiques sur chaque pays. De nombreux pays ont inscrit le principe de non-discrimination à l'encontre des personnes handicapées dans leur législation nationale ou leur constitution. L'article 11 de la Constitution de la République unie de Tanzanie, par exemple, est formulé comme suit : « L'autorité de l'État doit prendre les dispositions appropriées pour garantir l'exercice du droit des individus au travail, à l'éducation et à la protection sociale au moment de la retraite, ou en cas de maladie ou de handicap » [Traduction libre]. L'article 13 de la Constitution du Malawi contraint l'État à adopter et à mettre en œuvre des politiques et des lois visant à garantir l'égalité des chances en matière d'emploi pour les personnes handicapées, ainsi qu'un meilleur accès aux espaces publics et qu'une participation optimale à tous les niveaux de la société malawite^{xvii}.

Différents modèles de politiques publiques sont utilisés dans différentes juridictions pour promouvoir l'emploi des personnes handicapées. Elles peuvent reposer sur des lois anti-discrimination ou sur un système de quotas.

Approche	Description
Lois anti-discrimination	Approche basée sur l'égalité des chances. Peut être intégrée dans une loi constitutionnelle, pénale ou civile.
Chartes / Codes de conduite anti-discrimination	Approche volontaire. Les entreprises adoptent le code de conduite ou signent la charte. Implique que les entreprises reconnaissent la rentabilité économique de l'inclusion des personnes handicapées.
Quotas incitatifs	Les entreprises bénéficient d'allègements fiscaux ou de mesures incitatives similaires pour l'emploi d'un pourcentage donné de personnes handicapées.
Quotas obligatoires	Les entreprises sont sanctionnées si elles ne respectent pas un certain pourcentage d'employés handicapés.
Combinaison des mesures ci-dessus	De nombreuses juridictions combinent différentes lois pour lutter contre la discrimination.
Absence d'approche	Certains pays font très peu d'efforts pour favoriser l'emploi des personnes handicapées, et n'appliquent ni n'imposent aucune des mesures susmentionnées.

Dans l'ensemble, une grande partie des droits des personnes handicapées sont entérinés dans différentes conventions internationales. Parmi elles, Convention internationale des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CIDPH) et la Convention sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Il existe d'autres initiatives et instruments internationaux importants qui abordent la question des droits des personnes handicapées, notamment les Objectifs de développement durable (ODD), l'Assemblée générale du Conseil des droits de l'homme sur le travail et l'emploi des personnes handicapées, et le Sommet mondial sur le handicap.

La Convention internationale des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CIDPH)

[La CIDPH](#) a été adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2006 et est entrée en vigueur après sa ratification par la 20e partie en 2008. Elle a été adoptée par 181 États membres, plus l'Union européenne. La CIDPH définit les droits des personnes handicapées et les obligations des États membres envers elles pour différentes catégories de droits. L'article 27 aborde la question de l'emploi des personnes handicapées : « Les États Parties reconnaissent aux personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres, le droit au travail, notamment à la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouverts, favorisant l'inclusion et accessibles aux personnes handicapées ». L'article 27 exige l'interdiction de la discrimination dans le recrutement et l'évolution professionnelle, la promotion des opportunités d'emploi et d'évolution de carrière, et l'accès à la formation professionnelle, ainsi que l'aménagement raisonnable du milieu de travail pour les personnes handicapées.

Les ODD (Objectifs de développement durable)

Les ODD sont des objectifs définis dans le cadre d'un accord mondial par tous les États membres de l'ONU pour mettre fin à la pauvreté, à l'exclusion et aux autres privations. Il s'agit de 17 objectifs mesurables à atteindre d'ici à 2030. On retrouve [onze références explicites](#) au handicap dans les ODD, et [sept cibles](#) d'ODD font référence explicitement aux personnes handicapées. En ce qui concerne l'emploi des personnes handicapées, l'ODD 8 est de « promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Il englobe la cible suivante : « D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ».

Conventions de l'OIT et travail décent

Le concept de travail décent fait référence à la sécurité au travail, à une rémunération juste, aux opportunités de développement personnel, à l'intégration sociale et à la liberté d'exprimer ses préoccupations. Selon le Comité des droits économiques, sociaux et culturels de l'ONU, le travail décent est un travail qui « **respecte les droits fondamentaux de la personne humaine** ».

ainsi que les droits des travailleurs concernant les conditions de sécurité au travail et de rémunération [...] et le respect de l'intégrité physique et mentale du travailleur dans l'exercice de son activité »^{xviii}. La promotion du travail décent est au cœur du mandat de l'OIT. La promotion des droits des personnes handicapées en fait partie. La Convention 159 de l'OIT sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, qui a été adoptée en 1983 et est entrée en vigueur en 1985, impose à tous les États parties de formuler, mettre en œuvre et revoir périodiquement une politique nationale concernant la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées. En 2002, l'OIT a élaboré un recueil de directives pratiques pour la gestion du handicap sur le lieu de travail^{xix}. En 2015, l'OIT a publié « **Travail décent pour les personnes handicapées : promouvoir les droits dans le cadre de l'Agenda mondial de développement** »^{xx}, un ouvrage qui apporte une série de lignes directrices pratiques pour mettre en œuvre les recommandations de l'OIT, et qui les relie étroitement aux ODD. L'OIT héberge également le Réseau mondial Entreprises et Handicap.

Autres instruments et initiatives

Pour compléter les cadres mondiaux, un certain nombre d'initiatives régionales et mondiales ont également été lancées. [La stratégie d'Incheon](#) visant à faire du droit une réalité pour les personnes handicapées en Asie et dans le Pacifique a été lancée en 2012. Elle comporte 10 objectifs de développement spécifiques au handicap ainsi que 27 cibles et 62 indicateurs qui ont fait l'objet d'un accord régional. Ces indicateurs permettent de suivre les progrès réalisés dans la région en termes d'amélioration de la qualité de vie et d'exercice des droits pour les 690 millions de personnes handicapées de la région.

En 2018, l'Union Africaine a adopté un [Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples](#), qui aborde spécifiquement la question des droits des personnes handicapées. L'article 19 sur le droit au travail est formulé ainsi : « Toute personne handicapée a droit à un travail décent et productif, à des conditions de travail justes et favorables et à la protection contre le chômage, contre l'exploitation et contre le travail forcé ou obligatoire » et « les États parties prennent des mesures efficaces et appropriées pour faciliter la pleine jouissance de ce droit par les personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres »^{xxi}.

Les Petits États insulaires en développement (PEID) ont développé les Modalités d'action accélérées des PEID ([Orientations de Samoa](#)), qui comprennent un axe sur l'emploi des personnes handicapées, notamment dans le domaine du tourisme durable : « Élaborer et appliquer des mesures participatives visant à améliorer les perspectives d'emploi, notamment des femmes, des jeunes et des personnes handicapées, en favorisant entre autres les partenariats et le renforcement des capacités tout en préservant le patrimoine naturel, architectural et culturel, notamment les écosystèmes et la biodiversité ». Ces orientations reconnaissent également l'intersectionnalité des facteurs de discrimination pour les femmes handicapées et s'engagent à « lutter contre les inégalités structurelles et socioéconomiques et les formes de discrimination multiples et croisées qui visent les femmes et les filles, y compris handicapées, et qui nuisent au progrès et au développement »^{xxii}.

En 2017, le Département du Royaume-Uni pour le développement international (DFID) a co-organisé le [Sommet mondial sur le handicap](#) en partenariat avec International Disability Alliance et le gouvernement du Kenya. 170 engagements ont été adoptés par des gouvernements de pays en développement, des donateurs, des organisations de la société civile, des fondations et des organisations du secteur privé. **97 engagements étaient associés à l'autonomisation économique.** Le prochain sommet est prévu à Oslo en 2022.

2.2 Arguments économiques

Les entreprises du monde entier reconnaissent de plus en plus la nécessité de recruter des personnes handicapées, non par acte de charité mais parce que cela est [judicieux sur le plan économique](#). Il est de plus en plus admis que **la diversité dans le milieu du travail stimule l'innovation** grâce aux différentes idées et expériences, améliore la productivité et fin de compte, favorise la rentabilité. Sur le plan macroéconomique, le recrutement de personnes handicapées contribue à stimuler la croissance économique et donc à réduire la pauvreté, augmentant ainsi le pouvoir d'achat des clients potentiels de l'entreprise. [Une étude réalisée au Royaume-Uni](#) a estimé que si le taux d'emploi des personnes handicapées atteignait le niveau du taux d'emploi national moyen, l'économie du Royaume-Uni bénéficierait de l'équivalent de six mois de croissance économique^{xxiii}. [Une étude d'Accenture](#) réalisée aux États-Unis suggère que le PIB pourrait augmenter de 25 milliards de dollars si seulement un pour cent de personnes handicapées en plus entraient sur le marché du travail. L'OIT a calculé que les pertes économiques liées à l'exclusion des personnes handicapées du marché de travail représentaient [entre 3 et 7 pour cent du PIB](#).

De plus, la population mondiale est vieillissante. [En 2017, la population mondiale âgée de 60 ans ou plus s'élevait à 962 millions](#), soit plus de deux fois celle de 1980^{xxiv}. Étant donné que la prévalence du handicap augmente avec l'âge, conséquence de l'accumulation des risques sanitaires, de l'exposition aux maladies et des accidents, et qu'une population vieillissante nécessite que les individus travaillent plus longtemps, les entreprises compteront de plus en plus d'employés expérimentés qui acquièrent un handicap en cours d'emploi. Une entreprise sensible au handicap qui priorise le recrutement de personnes handicapées sera également bien préparée pour réagir à cela et tirer parti des bénéfices liés à la conservation d'employés expérimentés.

Personnes handicapées par définition du handicap et par genre (en milliers)

Source des données	Définition du handicap	Territoire concerné	Personnes handicapées (15-64 ans)	Hommes handicapés (15-64 ans)	Femmes handicapées (15-64 ans)
2011 UE LFS - AHM	Difficulté dans les activités de base	UE des 28	44 459,5	20 405,8	24 053,7
	Limitations au travail causées par un problème de santé ou difficulté dans les activités de base		34 777,8	15 849,2	18 928,6
2012 EHSIS	Problème de santé ou limitation dans les activités de base vécus comme un obstacle, dans quelque domaine de la vie que ce soit	UE des 27*	42 228,4	19 089,6	23 138,8

* Note : Comme les données EHSIS excluent la Croatie (qui ne fait pas partie de l'UE des 27), mais aussi l'Irlande, les données pour l'UE des 27 sont des estimations.

Source : Parlement européen (Directorat général des politiques internes), « Discrimination and Access to Employment for Female Workers with Disabilities », 2017.

Plusieurs groupements d'entreprises ont été créés pour apporter des ressources aux entreprises intéressées par l'inclusion du handicap. [Le Réseau mondial Entreprises et Handicap](#), dirigé par l'OIT, comprend 27 entreprises mondiales et 33 branches nationales. Le mouvement mondial de chefs d'entreprise [The Valuable 500](#) a récemment atteint son objectif : obtenir l'engagement de 500 organisations nationales et multinationales du secteur privé à intégrer la diversité au programme de leur Conseil d'administration.

Un vivier de main d'œuvre inexploité

Plus le vivier de main d'œuvre dans lequel puise une entreprise est vaste, plus l'entreprise aura de chance de recruter les meilleures compétences. Une entreprise sensible au handicap sera à même d'exploiter le vaste réservoir de talents que représentent les personnes handicapées, de renforcer la diversité en milieu de travail et de bénéficier des avantages répertoriés ci-dessous. Cela génèrera plus de concurrence sur les postes et permettra à l'entreprise de pouvoir choisir parmi davantage de candidats talentueux. Les entreprises qui ont du mal à pourvoir leurs postes pourront trouver une solution à ce problème en collaborant avec un partenaire spécialisé qui facilitera le recrutement de personnes handicapées. [L'expérience du partenariat entre Challenger Foods et Remploy Interwork démontre ce potentiel.](#)

Productivité

Les employés handicapés sont tout aussi productifs que leurs collègues non handicapés, notamment lorsqu'ils ont accès à des mesures d'aménagement raisonnable adaptées s'ils en ont besoin. La Banque de Montréal (BMO) a réalisé plusieurs enquêtes auprès des entreprises canadiennes. [L'enquête 2012](#) révèle que 77 pour cent des propriétaires de petites entreprises ayant engagé des personnes handicapées déclarent que ces employés ont répondu à leurs attentes (62 %) ou dépassé leurs attentes (15 %). Walgreens a publié des [conclusions similaires](#) aux États-Unis.

Rentabilité

[Accenture a réalisé une étude](#) visant à analyser la rentabilité de 140 entreprises Fortune 100 et 500 aux États-Unis. Cette étude a classé 45 de ces entreprises dans la catégorie « Champions du handicap » sur la base d'une série de critères relatifs à leur engagement en faveur de l'inclusion. Elle a révélé que ces Champions enregistraient en moyenne 28 % de chiffre d'affaires supplémentaire, doubleraient le bénéfice net et réalisaient des marges bénéficiaires 30 % plus élevées que les autres entreprises.

Innovation

La résilience que développent les personnes handicapées pour gérer les obstacles auxquels elles sont confrontées à tous les stades de leur vie peut favoriser l'acquisition de compétences essentielles pour les entreprises tournées vers l'avenir. [Les qualités mentionnées](#) par le Forum Économique mondial, notamment la résolution de problèmes, l'adaptabilité, la persistance, l'enthousiasme face aux nouvelles expériences et le caractère visionnaire, sont toutes cruciales pour développer l'esprit innovant dont les entreprises ont besoin^{xxv}. Les entreprises qui adhèrent au principe de la diversité ont compris que plus leurs employés étaient issus d'environnements personnels et professionnels différents, plus leurs équipes avaient de chance de produire des solutions « hors des sentiers battus » et de développer des innovations adaptées pour l'entreprise. Le fait d'inclure des personnes handicapées au sein

de leur personnel et dans leurs groupes de travail créatifs permet de bénéficier de leur contribution dans le processus de réflexion innovante.

Rétention des employés

Les études démontrent une plus grande rétention du personnel parmi les employés handicapés. Dans [une étude réalisée au Canada](#), 72 % des employeurs déclarent un taux de rétention du personnel supérieur pour les personnes handicapées. Par ailleurs, [une étude de Walgreens](#) réalisée aux États-Unis montre que le taux renouvellement des employés handicapés est inférieur de 48 % à celui du reste du personnel. **Cela permet aux entreprises de réduire considérablement leurs coûts de recrutement.**

Consommateurs

On recense [plus d'un milliard de personnes handicapées](#) dans le monde. Cela représente une clientèle potentielle considérable pour les entreprises. Le pouvoir d'achat des personnes handicapées, de leurs amis et de leurs familles est estimé à [8 mille milliards de dollars](#), et les personnes handicapées représentent un marché émergent équivalent à celui de [la Chine et de l'Union européenne](#). Une entreprise sensible au handicap est bien plus susceptible de produire des biens attractifs pour les personnes handicapées. De plus, les employés eux-mêmes, leurs familles et leurs amis sont plus enclins à devenir clients. Ces deux facteurs aident une entreprise à accéder à ce vaste marché.

Investisseurs

Les investisseurs reconnaissent depuis peu l'importance de l'inclusion du handicap. Leur statut leur donne le pouvoir de faire progresser l'inclusion du handicap grâce au contrôle qu'ils exercent sur l'accès au capital et les postes qu'ils peuvent occuper dans les Conseils d'administration en raison de leurs investissements^{xxvi}. En mai 2020, un groupe d'investisseurs contrôlant un actif de 2,8 mille milliards de dollars a publié une déclaration sur l'inclusion du handicap intitulée [« Joint Investor Statement on Disability Inclusion »](#). Cette déclaration encourageait les entreprises à prendre une série de mesures pour améliorer l'inclusion du handicap : déclarations publiques du PDG, sites Internet accessibles, mise en place de politiques d'aménagement raisonnable, inclusion des personnes handicapées dans les politiques relatives à la diversité, et définition et suivi d'objectifs en matière de recrutement de personnes handicapées. Comme cela est expliqué dans les 2e et 3e parties, ces mesures sont des bonnes pratiques essentielles pour devenir un employeur sensible au handicap.

Opinion publique et responsabilité sociale des entreprises

En 2011, le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies (CDH) a adopté les [Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#). L'idée était d'abandonner progressivement le paradigme de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui repose sur une approche volontaire, pour faire reconnaître aux entreprises que leurs actions devaient être encadrées par les droits de l'homme, et qu'elles devaient corriger les effets négatifs de leurs actions sur ces droits^{xxvii}. Ces lignes directrices se concentrent sur la

responsabilité des entreprises à respecter les droits humains. Le [Principe directeur n° 11](#) indique que « les entreprises doivent respecter les droits de l'homme. Cela signifie qu'elles doivent éviter de porter atteinte aux droits de l'homme d'autrui et remédier aux incidences négatives sur les droits de l'homme dans lesquelles elles ont une part. »

Pour l'OIT, cela signifie que la responsabilité des entreprises à respecter les droits de l'homme :

- « est une norme de conduite mondiale pour toutes les entreprises, où qu'elles opèrent ;
- existe indépendamment de la capacité et/ou de la détermination des États à respecter leurs propres obligations en matière de droits de l'homme, et en cela, ne restreint pas ces dernières ;
- prévaut sur le respect des lois et règlements nationaux qui protègent les droits de l'homme. »^{xxviii}

En d'autres termes, les entreprises ne doivent pas seulement respecter les normes légales minimales du pays dans lequel elles interviennent, mais ont l'obligation de promouvoir les droits humains à travers leurs actions. Selon le principe n° 12 : « Suivant les circonstances, il peut être nécessaire pour les entreprises d'envisager d'autres normes. Par exemple, les entreprises doivent respecter les droits de l'homme des individus appartenant à des groupes ou des populations spécifiques nécessitant une attention particulière [...] notamment les personnes handicapées »^{xxix}.

Parallèlement à ce cadre, les actions des entreprises sont de plus en plus sujettes à la critique dans la sphère publique, qu'il s'agisse du traitement des clients et du personnel, des injustices raciales ou des attitudes inclusives à l'égard du genre, de l'appartenance ethnique et du handicap. Ce phénomène s'est accéléré avec la généralisation du recours aux médias sociaux pour les campagnes publiques. Les programmes de RSE efficaces qui s'inscrivent dans une approche fondée sur les droits humains et qui renforcent l'emploi inclusif peuvent être gagnants-gagnants pour l'entreprise et pour les individus qu'elle emploie. En effet, ils renforcent l'image publique de l'entreprise, favorisent les opportunités pour les personnes handicapées, et permettent à l'entreprise de bénéficier de tous les autres avantages mentionnés précédemment.

Conformité aux exigences nationales

Le système de quotas décrit plus haut est mis en œuvre différemment selon les pays. L'une des approches adoptées par les gouvernements est de condamner les entreprises qui ne respectent pas les quotas à verser une amende. Une autre approche consiste à mettre en place des mesures financières incitatives, comme des allègements fiscaux, pour les entreprises qui respectent les quotas. Quelle que soit l'approche adoptée, les entreprises ont toujours clairement un avantage financier à se conformer à la réglementation.



3. Quels sont les obstacles rencontrés par les personnes handicapées ?

Malgré le potentiel des personnes handicapées en tant qu'employés, leur taux d'emploi reste très inférieur à celui des personnes non handicapées. Les obstacles que rencontrent les personnes handicapées et qui provoquent cet écart sont nombreux et bien souvent, ils se cumulent. Néanmoins, comme cela est expliqué dans la 2e partie de ce document, les entreprises sensibles au handicap ont l'opportunité de contribuer considérablement à la réduction de ces obstacles. Pour être capable d'éliminer les obstacles rencontrés par les personnes handicapées, il convient tout d'abord de comprendre ces obstacles.

Un certain nombre de modèles ont été élaborés pour tenter d'expliquer les différents niveaux d'obstacles qui existent. Nous présenterons ici deux modèles, puis décrirons les différents obstacles. Ce qu'il est important de garder à l'esprit, c'est que les obstacles doivent être éliminés à chaque niveau pour garantir une véritable égalité des chances.

Les facteurs qui déterminent l'activité professionnelle des personnes handicapées peuvent globalement être classés en deux catégories. C'est ce qui a été développé dans le **modèle « Bundle of Factors »** de Giermanowska, Raław et Szawarska^{xxx}. Celui-ci classe les facteurs en trois niveaux (macro, meso et micro) :

- Le niveau macro comprend les aspects économiques et sociétaux qui ont une incidence sur les opportunités pour les personnes handicapées. Il s'agit du cadre juridique et politique, des normes sociétales et culturelles, des conditions économiques et des systèmes de protection sociale.

- Le niveau meso comprend les facteurs, tels que le niveau de connaissance des employeurs sur le handicap, l'existence de postes vacants, la culture organisationnelle relative à l'inclusion et au handicap, l'acceptation du handicap par la communauté locale, et le degré d'accessibilité des infrastructures locales.
- Le niveau micro relève davantage de l'expérience des individus, notamment l'environnement familial, l'attitude de la famille à l'égard du handicap, le niveau d'éducation et de compétences, le degré et le type de handicap, la période de la vie durant laquelle le handicap est acquis, et les facteurs psychologiques comme la satisfaction personnelle et l'estime de soi.

Humanité & Inclusion a développé un livre blanc, intitulé « [Situation of wage employment of persons with disabilities](#) », qui analyse également les différentes catégories d'obstacles que rencontrent les personnes handicapées pour accéder à l'emploi. Ce document présente une **approche matricielle** (p. 17) qui identifie à la fois les obstacles et les différentes étapes de l'emploi. Les obstacles sont classés en différents niveaux : individu, services, entreprises, responsables politiques et société. Ce modèle identifie les obstacles à chaque niveau aux différentes étapes de l'emploi, que sont la recherche d'emploi, la prise de poste, et le maintien de l'emploi et le développement de carrière. Ce modèle repose sur l'idée que l'accès à l'emploi dépend des interactions entre quatre catégories d'acteurs : les demandeurs d'emploi ou employés handicapés, les entreprises, les responsables politiques (autorités locales, nationales ou internationales) et les prestataires de services (agences de recrutement, centres de formation ou chambres de commerce).

Ces deux modèles reconnaissent la complexité du handicap. Le handicap n'est pas seulement lié à l'individu, il transcende les strates de la société, et tous les acteurs peuvent jouer un rôle pour résoudre les difficultés que la société a créées et qui font obstacle aux personnes handicapées^{xxxi}.

Les principaux obstacles qui existent sont les suivants :

3.1 Au niveau des entreprises

Manque de leadership sur l'inclusion au niveau de la direction générale des entreprises

S'il n'y a pas d'engagement en faveur de l'inclusion au niveau de la direction d'une entreprise, les autres obstacles répertoriés ci-dessous ne sont pas traités de manière proactive, et il y a peu de chance que l'entreprise crée un environnement favorable. **Les études montrent que bien que 90 % des entreprises prétendent donner priorité à la diversité, elles ne sont en réalité [que 4 %](#) à s'efforcer de faire en sorte que cette diversité inclut les personnes handicapées.**

Inaccessibilité du milieu de travail et idées reçues sur le coût de l'aménagement raisonnable

Beaucoup de personnes handicapées ne peuvent pas se rendre sur un lieu de travail en raison d'un manque d'accessibilité. Les problèmes d'accessibilité les plus évidents à comprendre sont les obstacles physiques, tels que les escaliers qui empêchent une personne en fauteuil roulant de pénétrer dans un bâtiment, mais il existe d'autres problèmes qui constituent des obstacles, comme [la technologie électronique inaccessible](#). Les obstacles existent partout dans l'environnement de l'entreprise : dans les systèmes de communication, dans les outils (des machines aux ordinateurs portables), dans la façon dont sont définies les tâches, et plus encore. Et ces obstacles peuvent avoir des incidences sur les personnes handicapées à diverses étapes.

Le transport est un exemple d'obstacle qui reflète à la fois l'approche des responsables politiques face au handicap et l'approche des entreprises publiques ou privées qui exploitent les liaisons. En l'absence d'action de la part des responsables politiques pour améliorer l'accessibilité des transports, le transport restera un obstacle si l'entreprise ne s'efforce pas de prendre d'autres dispositions, notamment assurer un transport accessible pour ses employés handicapés. Pour les entreprises ayant des espaces recevant la clientèle, les mêmes problèmes peuvent empêcher les personnes handicapées de devenir clients.

Certains obstacles physiques relèvent davantage de la responsabilité directe de l'entreprise, notamment l'absence d'accès dénué d'escaliers, la hauteur des bureaux, la faible luminosité et le volume sonore des machines. Les exigences physiques d'un poste peuvent également constituer des obstacles qu'il est possible d'éliminer. Une personne pour qui la position assise pendant trop longtemps constitue un obstacle lié à son handicap sera facilement performante grâce à des aménagements (autorisations de prendre des pauses régulières pour se mettre debout ou s'étirer, poste de travail ou bureau réglable en hauteur, etc.). La plupart de ces obstacles peuvent être éliminés grâce aux principes de l'aménagement raisonnable.

[L'aménagement raisonnable est défini dans la CIDPH](#) comme « les modifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou induite apportés, en fonction des besoins dans une situation donnée, pour assurer aux personnes handicapées la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales »^{xxxii}. [Le guide de l'OIT présente des exemples d'aménagements raisonnables](#). Les obligations des États parties à l'égard de l'accessibilité sont également définies [à l'article 9 de la CIDPH](#), notamment exiger que les organisations privées prennent en compte tous les aspects de l'accessibilité. Il est possible de rendre un milieu de travail accessible en combinant les principes de l'aménagement raisonnable et les principes d'accessibilité.

Plusieurs études réalisées dans différents pays montrent que les entreprises surestiment régulièrement le coût des mesures d'aménagement raisonnable^{xxxiii}. Toutefois, une enquête menée auprès des entreprises par le US Job Accommodation Network révèle que [56 % des](#)

[aménagement n'ont engagé aucun frais et que le coût moyen des aménagements entraînant des dépenses était de 500 dollars.](#)

Manque de connaissances et de confiance en matière d'inclusion du handicap

On entend souvent les entreprises dire qu'elles souhaiteraient recruter plus de personnes handicapées mais qu'elles ne savent pas comment faire. Le manque de connaissances sur le handicap, le fait de ne pas savoir où se tourner pour obtenir de l'aide, et l'impression qu'il existe peu de ressources émeussent la détermination des entreprises à recruter des personnes handicapées^{xxxiv}. C'est un cercle vicieux, car si elles ne font pas le premier pas, les entreprises ne pourront remédier à ce manque de connaissances.

Attitudes négatives du personnel et de la direction à l'égard du handicap

L'un des principaux obstacles que rencontrent les personnes handicapées, à la fois pour accéder à l'emploi et une fois employées, c'est l'attitude négative, consciente ou non, des responsables hiérarchiques et des collaborateurs à l'égard du handicap. Une étude réalisée par le Center for Talent Innovation note que plus d'un tiers des personnes handicapées déclarent avoir subi de la discrimination en milieu de travail^{xxxv}.

Plusieurs études montrent que les stéréotypes sociétaux négatifs sont véhiculés dans le milieu du travail et génèrent une perception selon laquelle les personnes handicapées ne peuvent pas réaliser certaines tâches. Il en découle des attitudes négatives : « J'ai une entreprise à faire tourner et je ne peux pas engager de personnes handicapées ». Par conséquent, lorsqu'une personne handicapée postule à une offre, elle n'est généralement même pas reçue en entretien. Les [exemples](#) sont malheureusement nombreux.

Inégalité dans la reconnaissance une fois en poste

Une fois engagées, les personnes handicapées ont souvent l'impression d'être moins valorisées par l'entreprise que les employés non handicapés. Cela peut s'expliquer par un manque d'implication et d'opportunités d'évolution de carrière. L'enquête « State of Disability Employee Engagement » menée par Global Disability Inclusion et Mercer a constaté une différence d'implication de [6 à 8 points](#) entre les employés handicapés et les employés non handicapés. Avec plus de 12 millions de réponses, la tendance est claire : **Les employés handicapés vivent des expériences professionnelles beaucoup moins favorables que leurs pairs non handicapés**. Ces différences significatives sont bien supérieures à celles constatées pour d'autres groupes minoritaires basés par exemple sur le genre, l'origine raciale ou l'orientation sexuelle.

Une étude du Center for Talent Innovation montre que les personnes handicapées sont tout aussi ambitieuses et pleines d'idées que les personnes non handicapées, mais que près de 50 % des employés handicapés ont eu des idées susceptibles de dynamiser la valeur de l'entreprise qui ont été ignorées^{xxxvi}. D'autres études suggèrent que ce phénomène existe aussi en matière d'inclusion sociale, les personnes handicapées déclarant être exclues socialement dans leur milieu de travail^{xxxvii}.

Les entreprises bloquent les opportunités de promotion et l'évolution des personnes handicapées

Les personnes handicapées expliquent aussi qu'elles n'ont pas l'opportunité de progresser au sein de l'entreprise ou de faire évoluer leur carrière. Cela est dû en partie au type d'emplois précaires et peu rémunérés auxquels les personnes handicapées sont souvent cantonnées, et en partie aux préjugés et à la discrimination envers les personnes handicapées dont font preuve les équipes de direction et de gestion des ressources humaines. Les personnes handicapées apprécient les opportunités de promotion tout autant que les personnes non handicapées^{xxxviii}.

Maintien de l'emploi après acquisition d'un handicap

Les expériences vécues par les personnes handicapées peuvent être différentes selon le moment de leur vie où elles acquièrent leur handicap. Les personnes qui sont handicapées depuis la naissance ou ont acquis un handicap dans leur enfance rencontreront une grande partie des obstacles décrits plus haut pour accéder à l'éducation et à la formation professionnelle. Les personnes qui acquièrent un handicap durant leur vie active auront passé le stade d'apprentissage avant leur handicap, et leur expérience pourrait davantage ressembler à celle d'une personne non handicapée.

Le recueil de directives pratiques de l'OIT pour la gestion du handicap sur le lieu de travail suggère aux entreprises de prendre en charge les employés qui acquièrent un handicap en cours d'emploi en mettant en place les mesures appropriées suivantes :

- « a) un mécanisme d'intervention rapide et d'orientation vers des services appropriés ;
- b) des mesures en vue d'une reprise progressive du travail ;
- c) la possibilité pour les travailleurs handicapés d'être mis à l'essai ou d'acquérir de l'expérience à un autre poste, s'ils ne sont pas aptes à reprendre leurs fonctions précédentes ;
- d) le recours à une assistance et à des conseils techniques en vue de déterminer les possibilités et les aménagements qui peuvent s'avérer nécessaires. »^{xxxix}

Cependant, dans la réalité, les entreprises n'anticipent généralement pas le fait que leurs employés courent ce type de risques, et elles ne sont pas suffisamment flexibles et agiles pour répondre aux besoins de leurs employés. De ce fait, les personnes qui acquièrent un handicap rencontrent souvent des difficultés considérables pour rester à leur poste et ont plus de risque de quitter la vie active que leurs collaborateurs non handicapés^{xl}. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le taux de prévalence du handicap augmente avec l'âge, en raison de l'accumulation des maladies, des blessures et autres problèmes de santé.

Les entreprises ont souvent des difficultés à mettre en place les mesures présentées par l'OIT, et au lieu d'essayer de trouver des moyens de procéder à des aménagements pour les

employés qui acquièrent un handicap, elles leur demandent de réaliser les mêmes tâches, ce qui les pousse à quitter leur poste. Il est également courant que les entreprises licencient les employés qui acquièrent un handicap, soit par qu'elles leur affectent des tâches qu'ils ne peuvent pas réaliser sans aménagement raisonnable, soit par discrimination ou peur de la stigmatisation, comme le montrent les exemples cités dans l'étude de Shier, Graham et Jones (2009), sur les cas de licenciement de personnes ayant eu des crises d'épilepsie au travail^{xli}.

3.2 Au niveau sociétal

Stigmatisation et stéréotypes

La stigmatisation sociétale et les stéréotypes s'entrecroisent avec les comportements discriminatoires que subissent les personnes handicapées en milieu de travail. Ces stéréotypes sont d'ailleurs souvent à l'origine de ces comportements. La situation sociétale joue un rôle notable, car elle crée une pression sur les entreprises, à la fois en externe et en interne, en ce qui concerne les personnes handicapées. Les [exemples de stéréotypes](#) foisonnent : idées sur le type de travail que les personnes handicapées peuvent ou ne peuvent pas faire, idée selon laquelle soutenir les personnes handicapées est un acte caritatif ou que les personnes handicapées doivent être prises en pitié, idée que les personnes handicapées ne peuvent pas vivre une vie épanouie et productive, etc. Dans certains pays, en raison de tabous traditionnels ou religieux, les gens ont peur des personnes handicapées et il est fréquent que leurs familles les tiennent à l'écart. Ces perceptions sont généralement [amplifiées par le portait des personnes handicapées que dressent les médias](#). Outre l'impact immédiat sur la recherche d'emploi, ces stéréotypes réduisent également les possibilités d'accéder à l'enseignement scolaire et aux soins de santé, ce qui contribue à renforcer les obstacles à l'emploi.

Violence et harcèlement

[Les personnes handicapées peuvent être particulièrement sujettes à la violence et au harcèlement au travail](#). Cependant, leur expérience est souvent ignorée et les données disponibles sont assez limitées. Les études axées sur la violence présentent généralement leurs conclusions sans désagréger les données par handicap^{xlii}. En raison de la discrimination, des stéréotypes et de la stigmatisation, le mauvais traitement des personnes handicapées en milieu de travail est souvent relégué au rang de simples brimades^{xliii}. Les études ont toutefois démontré que les personnes handicapées sont plus exposées à la violence en milieu de travail que les personnes non handicapées. Les personnes handicapées sont également plus exposées au risque de harcèlement et de violence dans d'autres contextes, notamment au sein de leur communauté ou de leur famille, et cela peut créer des obstacles à l'accès au monde du travail. Il a été démontré que les adultes handicapés ont 1,5 fois plus de risque d'être victimes de violence que les adultes non handicapés.



Normes liées au genre

Les normes traditionnelles liées au genre et la vision des sociétés patriarcales qui entravent [l'égalité hommes-femmes dans l'emploi](#) en général peuvent constituer de sérieux obstacles à l'emploi des femmes handicapées. Un rapport du Conseil de l'Europe souligne la problématique suivante : « Trop souvent, l'emploi des femmes handicapées est supposé jouer un rôle différent de celui des hommes. Pour les femmes le travail viserait plutôt à occuper le temps et non à garantir l'indépendance [...] Les femmes handicapées ont plus de " chances " d'avoir un emploi à statut inférieur, moins bien payé et des conditions de travail moins avantageuses »^{xliv}. Les normes sociétales poussent souvent les femmes handicapées vers des activités et des tâches au sein du foyer alors que les hommes sont davantage soutenus en public ou encouragés à saisir des opportunités en externe^{xlv}. Comme il a été mentionné plus haut, on estime que seulement 20 % des femmes handicapées sont employées alors que ce taux s'élève à 53 % pour les hommes handicapés.

3.3 Au niveau des services publics et des politiques

L'éducation et la formation professionnelle sont sources d'exclusion, ce qui limite la base de compétences des personnes handicapées.

Avec plus de 30 millions d'enfants handicapés en âge de fréquenter l'école primaire ou le collège qui sont déscolarisés, et peu de possibilités de formation professionnelle, le manque

de qualifications constitue un obstacle considérable à l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées. Ce manque d'éducation génère un certain nombre de problèmes. Les personnes handicapées sont découragées à l'idée de postuler à un emploi lorsqu'elles pensent que l'entreprise exige un niveau de qualification supérieur au leur. Cela est dû au manque de sensibilisation des responsables de recrutement, comme cela a été mentionné précédemment. Les employeurs renforcent encore cet obstacle en adoptant des approches inflexibles sur les qualifications mentionnées dans leurs fiches de postes, et passent ainsi à côté du potentiel dont disposent les personnes handicapées.

Non-respect des lois et des normes relatives au handicap

181 États ont signé la CIDPH qui les engage à assurer aux personnes handicapées la jouissance de leur droit à des opportunités économiques. Sur le plan national, un grand nombre de pays ont établi des lois reposant sur le cadre de la CIDPH. De nombreuses juridictions ont adopté un système de quotas et des lois anti-discrimination, comme nous l'avons mentionné précédemment.

Cependant, l'application de ces lois est variable, car les tribunaux et les autorités chargées de l'inspection du travail manquent souvent de détermination, de ressources ou de soutien politique pour les faire respecter. Les postes dans la fonction publique sont généralement concernés par les systèmes de quotas mais la réglementation n'y est pas respectée, ce qui démontre un manque d'engagement de la part des autorités. Les entreprises déjouent également souvent les systèmes de quotas soit en payant des amendes, soit en créant des postes fictifs pour les personnes handicapées afin de falsifier les chiffres^{xlvi}. De plus, l'inspection du travail et les services liés au droit du travail sont souvent très insuffisamment financés. L'inspection du travail doit souvent fonctionner avec moins de 1 % du budget national, voire un montant infime. Cela constitue un obstacle supplémentaire pour les personnes handicapées. Dans la théorie, leur droit à l'emploi est protégé, mais dans la réalité, les personnes handicapées ont très peu de recours auprès de la justice ou des représentants de la loi.

Manque d'attention des syndicats envers l'inclusion du handicap

Les syndicats du monde entier ont joué un rôle significatif dans l'inclusion du handicap dans le milieu du travail. Dans le cadre de son mandat tripartite, l'OIT travaille étroitement avec les syndicats sur la question du handicap. Son récent rapport sur les syndicats et le handicap soutient que les besoins des personnes handicapées auprès des syndicats sont les mêmes que ceux de tous les travailleurs, conformément à leur mandat, à savoir « mobiliser les travailleurs, améliorer les conditions de travail et promouvoir leurs droits »^{xlvii}. L'étude de l'OIT constate que les syndicats peuvent jouer un rôle significatif, à l'échelle nationale et mondiale, pour soutenir les personnes handicapées dans leur accès à l'emploi. Cependant, malgré des expériences concluantes dans plusieurs juridictions, l'impact est limité dans certaines régions et certains pays, et cela pour différentes raisons. Selon l'étude, une grande partie de leurs difficultés étaient les mêmes que celles rencontrées par les entreprises, notamment un

manque de connaissances sur le handicap et l'absence de priorité accordée à l'inclusion du handicap. D'autres problèmes sont plus spécifiques, comme la difficulté que peuvent avoir certains membres à s'écarter des questions traditionnelles de classe pour relever les défis posés par l'identité, notamment le handicap, et le manque de coordination entre syndicats sur les projets relatifs au handicap.

Ces difficultés sont liées au manque d'implication auprès des personnes handicapées et à l'idée que leurs idées sont ignorées. L'absence de représentation et de voix pour les personnes handicapées reste donc un obstacle majeur à l'emploi.

3.4 Les obstacles individuels, résultat des obstacles existant au niveau des entreprises, des politiques et de la société

Les obstacles individuels dépendent souvent d'autres obstacles existants. Les obstacles qui existent au niveau de la société, des entreprises et des politiques ont une incidence au niveau individuel et sur l'accès à l'emploi.

Diminution de la confiance en soi et de l'estime de soi

Conséquence des obstacles qu'elles rencontrent constamment, les personnes handicapées ont souvent peu confiance en elles et une faible estime d'elles-mêmes. Les facteurs répertoriés plus haut, notamment l'accès limité à l'éducation et aux qualifications professionnelles, ainsi que les préjugés ressentis dans le recrutement découragent les personnes handicapées de postuler. Les personnes handicapées redoutent de subir à nouveau les abus, les moqueries et la discrimination dont elles ont pu être victimes par le passé. Le fait que leurs idées soient ignorées et qu'elles n'aient pas la possibilité de progresser au sein d'une entreprise entame leur motivation à rester dans l'entreprise. Tous ces facteurs s'entrecroisent et participent à réduire l'estime qu'elles ont d'elles-mêmes, ce qui renforce encore les obstacles à l'emploi.

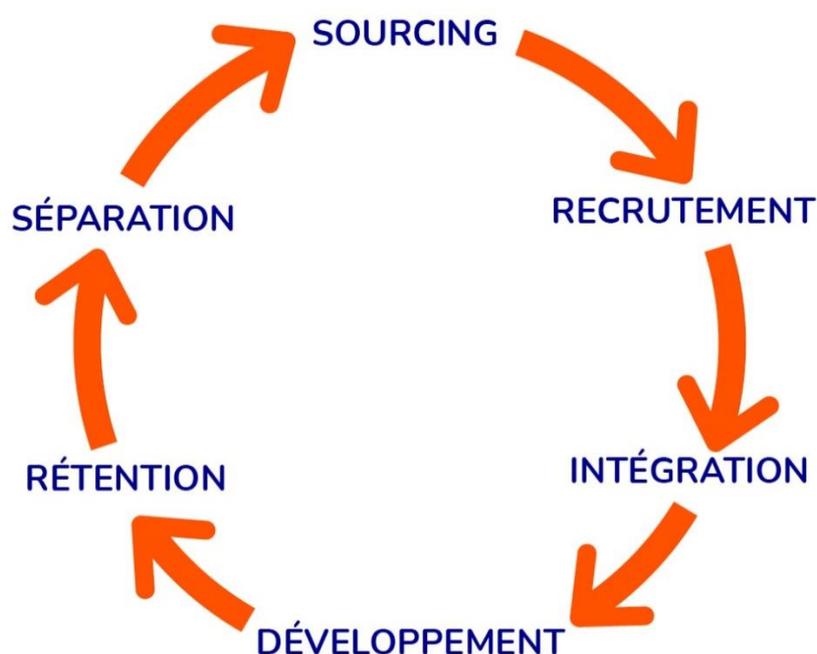
Comportements négatifs au sein de la famille

Une grande partie des préjugés qui existent dans la société s'immiscent également au sein de la famille. Cela est particulièrement vrai dans les régions où il subsiste des tabous culturels ou religieux concernant le handicap. Cela peut se traduire par un refus de laisser les enfants handicapés aller à l'école, par le maintien des individus en dehors de la société, ou par la limitation des dépenses familiales pour les soins de santé, les aides techniques et autres besoins des personnes handicapées.

II. Le cycle de vie professionnelle inclusif

Il existe différents modèles du cycle de vie professionnelle. Tous ces modèles reconnaissent que le cycle de vie professionnelle ne concerne pas uniquement le recrutement de personnes selon le point de vue d'un employeur et la recherche d'un emploi du point de vue d'un candidat¹. Nous allons présenter un modèle à six étapes qui comprend le sourcing, le recrutement, l'intégration, le développement, la rétention et la séparation.

LES 6 ÉTAPES DU CYCLE DE VIE PROFESSIONNELLE



Le **sourcing**, ou « l'attraction », est le processus qui consiste à trouver des employés pour l'entreprise. Cela implique d'identifier les employés adéquats en faisant connaître l'entreprise et son profil, d'identifier les canaux adaptés pour publier les offres d'emploi et de se rapprocher des candidats de façon proactive. L'objectif de cette étape est faire en sorte que les meilleurs candidats pour l'entreprise souhaitent postuler.

Le **recrutement** comprend l'élaboration de la définition de poste, la pré-sélection des candidats, les entretiens, la sélection et la signature du contrat.

L'**intégration** est le processus qui consiste à aider les nouvelles recrues à s'adapter aux aspects sociaux et aux critères de performance de leur nouveau poste. Cela implique de préparer la personne au poste concerné préalablement à sa prise de fonctions, et de l'orienter

¹ Le cycle de vie professionnelle auquel ce guide fait référence inclut tous les aspects de l'emploi. Il ne se limite pas au recrutement ou au département des ressources humaines. Une entreprise doit prendre en compte l'inclusion du handicap dans tous les aspects du cycle.

et de l'intégrer jusqu'à ce qu'elle soit à l'aise à son poste. Cette étape du cycle de vie professionnelle comprend les périodes d'essai et les évaluations.

Le développement, ou la gestion des compétences, est une étape qui repose sur le principe selon lequel l'acquisition des compétences se poursuit après le recrutement. Cela implique d'identifier ce dont a besoin un employé pour exploiter pleinement son potentiel. Les plans de développement personnel qui prennent en compte les besoins spécifiques des employés s'inscrivent dans l'esprit de ce processus.

La rétention du personnel est le processus visant à maintenir l'employé au sein de l'entreprise. Cette étape du cycle est étroitement liée au développement personnel (la gestion des compétences) mais elle exige également que l'entreprise comprenne ce qui motive l'employé et le soutienne dans la réalisation de ses objectifs personnels en lui offrant des possibilités d'évolution adaptées. Cette étape comprend aussi l'évaluation de ses performances. Les employés sont davantage susceptibles de rester dans l'entreprise s'ils sont satisfaits.

La séparation correspond à la fin de la période de travail d'un individu dans l'entreprise. Elle peut être provoquée par un licenciement, un départ à la retraite ou le départ de l'employé vers une autre entreprise. Quelle qu'en soit la raison, le fait d'assurer un départ sensible et positif permettra d'éviter de perturber le personnel restant, facilitera la période de transition avec l'éventuel nouvel employé qui reprend le poste et aidera l'entreprise à en tirer des enseignements et à comprendre comment elle aurait pu mieux soutenir la personne concernée.



1. Devenir plus inclusif

Pour un emploi inclusif juste et durable, l'ensemble du cycle de vie professionnelle doit être inclusif, et le personnel doit être correctement formé.

Sur la base des compétences et de l'expérience d'Humanité & Inclusion, la section ci-dessous présente les principaux éléments de l'inclusion ainsi que les approches et les actions que les entreprises doivent adopter pour mettre en place un cycle de vie professionnelle inclusif et ainsi devenir des entreprises plus inclusives des personnes handicapées.

1.1 Vers une approche inclusive

Inclusion

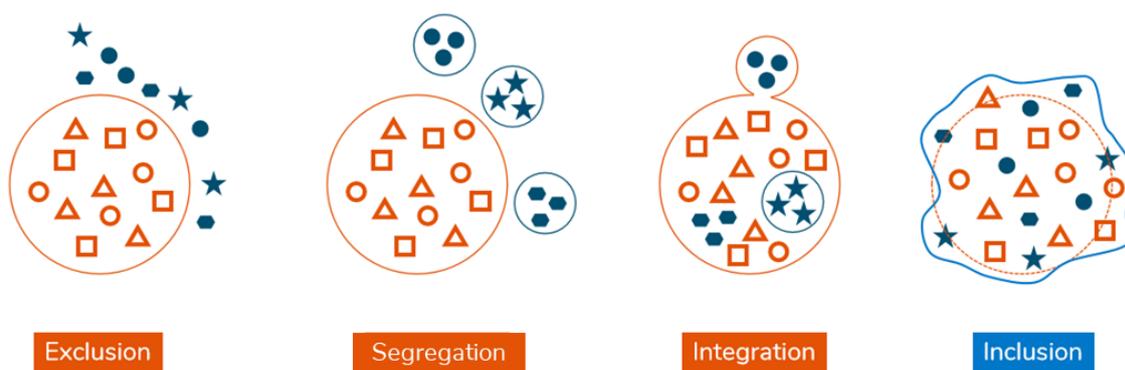
Le principe de l'inclusion est **de faire en sorte que toutes les personnes, sans considération du handicap, du genre, de l'orientation sexuelle, de l'origine raciale, de l'appartenance ethnique, de l'âge ou tout autre caractère identitaire, puissent participer pleinement, sur la base de l'égalité avec les autres, dans tous les aspects de la vie**, notamment accéder à l'emploi, aux services de santé, à l'éducation et aux activités sociales et culturelles, et participer à la vie politique.

Selon le Modèle du développement humain (analyse anthropologique), le niveau d'exclusion sociale est influencé par les interactions entre les facteurs personnels et les facteurs environnementaux suivants :

- **Neufs facteurs personnels** (intrinsèques, identitaires ou individuels) **d'exclusion**. Ces facteurs sont définis dans la Théorie du changement de HI comme les aptitudes (spectre des capacités / incapacités), l'âge, le genre, l'orientation sexuelle, le statut socio-économique, la situation géographique, l'origine ethnique, la religion et l'opinion politique.

- et **huit facteurs environnementaux** (extrinsèques ou externes) **d'exclusion**. De par son expérience de plus de 30 ans dans plus de 60 pays, et au vu de la diversité des situations rencontrées, Humanité & Inclusion a identifié huit principaux obstacles à l'accès aux services par les personnes handicapées et les personnes vulnérables : inadéquation des politiques, inadéquation des services, insuffisance de l'implication et des approches participatives, attitudes négatives, insuffisance et inadéquation du financement, insuffisance des données, absence d'opportunités individuelles, et extrêmes perturbations de l'environnement dues aux crises humanitaires^{xlviii}.

Illustration de l'exclusion, de la ségrégation, de l'intégration et de l'inclusion :



Dans une situation **d'exclusion**, les individus d'un groupe marginalisé donné n'ont pas de reconnaissance au niveau de la société (ils n'ont pas accès aux droits et aux ressources dont bénéficient les groupes dominants). Les groupes dominants pourraient même ne pas être conscients des difficultés et des obstacles que rencontrent les groupes exclus, et les groupes exclus ne peuvent pas accéder au principal cercle communautaire.

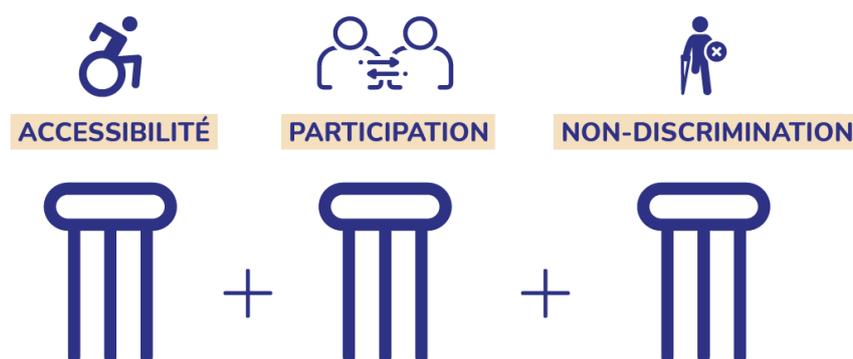
Dans une situation de **ségrégation**, les groupes marginalisés sont connus mais consciemment exclus de la société dominante, et n'ont accès qu'à des services distincts et des politiques distinctes, sans lien direct avec la société dominante.

Dans une situation **d'intégration**, les groupes exclus sont reconnus comme faisant partie de la société dominante mais demeurent dans des espaces différents dotés de lois spécifiques, et entre eux la plupart du temps. L'intégration pourrait être une étape nécessaire préalablement à l'inclusion, ou une approche parallèle nécessaire permettant de renforcer les capacités individuelles, mais elle ne doit pas constituer une situation à long terme. L'intégration est souvent confondue à tort avec l'inclusion.

Une **société pleinement inclusive** suppose que tous les individus, quelles que soient leurs caractéristiques, aient pleinement accès aux opportunités, sur la base de l'égalité avec les autres, et aient accès aux **services ordinaires**. Pour garantir l'équité et l'égalité d'accès, une société inclusive doit être capable d'accueillir tout le monde dans le cadre des services ordinaires, mais également de proposer **des services d'appui** qui répondraient aux besoins spécifiques que pourraient avoir les individus. L'objectif de ces services d'appui est de faciliter l'accès, sur la base de l'égalité, aux services ordinaires (ex. : un professionnel présentant une déficience visuelle pourrait avoir besoin d'un service d'éducation de chien guide (un service d'appui) afin de pouvoir travailler dans une entreprise (en tant qu'acteur ordinaire). Les **services spécialisés** (un milieu de travail protégé, par exemple) pourraient également répondre à des besoins spécifiques mais devraient rester ponctuels et s'inscrire dans une perspective d'inclusion à terme.

Les trois piliers de l'inclusion

Les trois principes fondateurs du développement inclusif sont l'accessibilité, la participation et la non-discrimination. D'autres piliers peuvent être ajoutés mais ces trois éléments constituent le socle des différents modèles.



La CIDPH apporte un cadre normatif pour le pilier de la non-discrimination, inhérent à l'approche de l'emploi inclusif fondée sur le modèle des droits humains.

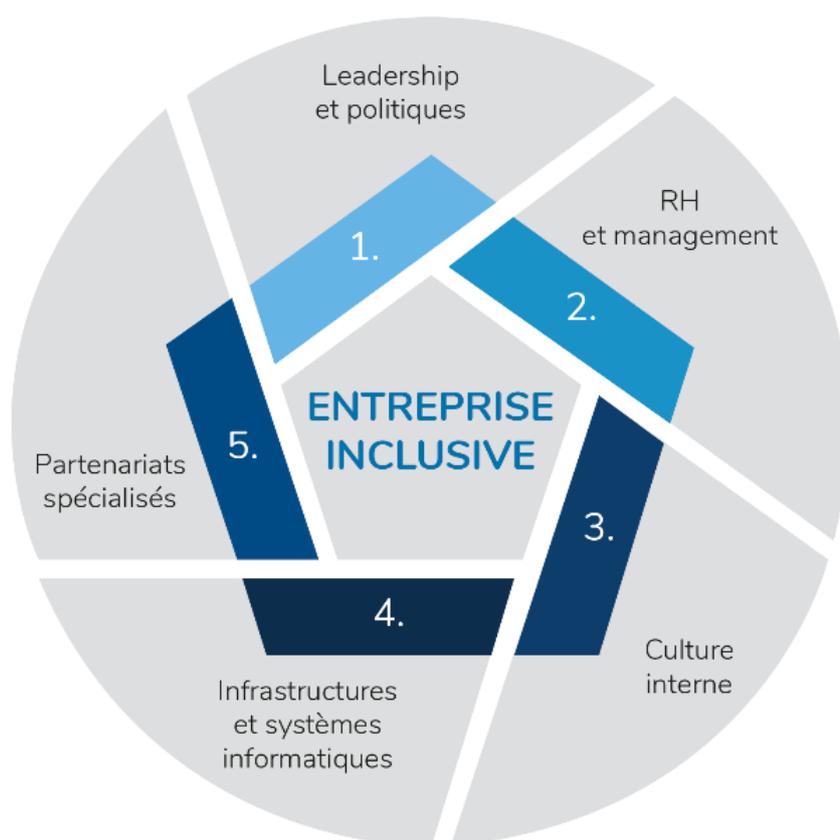
Le principe de **non-discrimination** vise à « **garantir que les droits de l'homme seront exercés sans discrimination aucune fondée sur la race, la couleur, le sexe, la langue, la religion, l'opinion politique ou toute autre opinion, l'origine nationale ou sociale, la fortune, la naissance ou toute autre situation comme le handicap, l'âge, la situation matrimoniale et familiale, l'orientation sexuelle et l'identité sexuelle, l'état de santé, le domicile ou la situation économique et sociale** ».

L'**accessibilité** est traitée en détail tout au long de ce rapport. La CIDPH exige que les États parties prennent « des mesures appropriées pour assurer aux personnes handicapée l'accès, sur la base de l'égalité avec les autres, à l'environnement physique, aux transports, à l'information et à la communication, y compris aux systèmes et technologies de l'information et de la communication, et aux autres équipements et services ouverts ou fournis au public, autant dans les zones urbaines que rurales ».

« Rien sur nous sans nous » est une formule couramment utilisée par le mouvement de personnes handicapées. Cette expression souligne la nécessité de la **participation** intégrale des personnes handicapées dans les processus de prise de décisions qui les concernent. Le principe de la participation est un pilier essentiel de l'inclusion. Dans le contexte de l'emploi inclusif des personnes handicapées, la participation est le fait, par exemple, que les personnes handicapées puissent orienter et encadrer les politiques et les décisions à tous les niveaux de l'entreprise, dont au Conseil d'administration, au niveau de la direction générale et dans les groupes de représentation du personnel comme les syndicats.

1.2 À travers une approche globale basée sur les cinq dimensions de l'inclusion au travail

HI a développé un modèle de l'inclusion qui comprend cinq dimensions interconnectées sur lesquelles une entreprise doit travailler pour devenir inclusive des personnes handicapées : les politiques inclusives / le leadership, les pratiques RH et de management d'équipe, la culture interne, l'accessibilité, et les partenariats personnalisés.



Le modèle des cinq dimensions donne aux entreprises les outils nécessaires pour utiliser les principes sous-jacents de participation, de non-discrimination et d'accessibilité, évaluer leurs opérations quotidiennes et leur système de gestion globale, et identifier les changements nécessaires. Les concepts généraux du modèle sont applicables dans tous les secteurs, quelle que soit l'envergure de l'entreprise ou sa situation géographique.

Politiques et leadership

Cette dimension se rapporte à l'ensemble des données institutionnelles, des politiques générales et des processus qui doivent prendre en compte la question du handicap, et au fort engagement de la direction générale en faveur d'un changement global et du développement d'une organisation inclusive.

Le leadership et l'adoption de politiques inclusives du handicap sont essentiels pour développer un milieu de travail favorable. Cette dimension implique la prise en compte d'éléments importants : des **données désagrégées** par handicap, par genre et par âge ; des politiques institutionnelles générales non-discriminatoires (pas uniquement les politiques RH et les politiques de recrutement) ; et un cycle de projet inclusif des personnes handicapées qui comprend des **indicateurs clés de performance** inclusifs. Cette dimension exige également un budget disponible dans l'ensemble de l'entreprise pour soutenir le processus.

Les personnes handicapées doivent être activement impliquées (pas uniquement représentées) dans le processus, notamment dans les décisions de la direction, être impliquées dans la représentation syndicale, et être consultées à chaque étape du processus qui doit, par ailleurs, être engagé avec une organisation locale de personnes handicapées. Pour cette dimension, il est également important que la direction générale exprime son engagement en faveur du handicap et fasse des déclarations positives.

L'expression d'un engagement en faveur de la diversité à travers l'élaboration de politiques et de projets d'égalisation des chances est une étape cruciale pour devenir une organisation sensible au handicap. Cela donne le ton dans l'ensemble de l'organisation. Les engagements politiques et les plans favorisant la diversité, l'équité et l'inclusion, qui sont soutenus par les dirigeants, donnent des objectifs sur lesquels ils devront rendre des comptes, et contribuent à faire en sorte que l'engagement en faveur de la diversité ne reste pas sans effets. Le réseau EARN d'aide aux employeurs et de ressources sur l'inclusion du handicap dispose d'une [fiche d'information utile](#) qui présente différentes approches pour exprimer cet engagement en faveur des personnes handicapées. Les réseaux mondiaux et nationaux d'entreprises, tels que [The Valuable 500](#) et le [Réseau mondial Entreprises et Handicap](#) et ses branches nationales montrent comment les dirigeants d'entreprises se préparent à s'engager publiquement en faveur de l'inclusion du handicap.

La participation des personnes handicapées dans les processus de prise de décisions est un signe fort de l'engagement de la direction d'une entreprise en faveur de l'inclusion. La création d'un [groupe ressources pour les employés](#) (GRE) permet d'encourager cette participation. Un GRE peut contribuer dans d'autres domaines de l'inclusion, notamment favoriser la déclaration volontaire des handicaps, la conservation des employés et la productivité. Le site Internet de l'EARN propose un [guide pas-à-pas](#) pour créer un GRE. Le National Business and Disability Council a également compilé des [exemples de bonnes pratiques pour les GRE, issues de différentes entreprises](#).

L'OIT souligne que l'engagement personnel des fondateurs ou dirigeants d'entreprises est un facteur déterminant pour l'emploi des personnes handicapées^{xlix}. Actuellement, seulement

[7 % des dirigeants d'entreprises s'identifient comme ayant un handicap](#), un chiffre bien inférieur au taux de prévalence mondial de 15 %. Il est même possible que les dirigeants handicapés soient moins sensibles à l'emploi inclusif, car une étude [d'Accenture](#) révèle que 80 % des dirigeants handicapés ne sont pas pleinement transparents sur cette question. Cela provient sans doute d'une inquiétude en ce qui concerne la réaction que pourraient avoir leurs collaborateurs s'ils révélaient leur handicap et l'impact que cette divulgation pourrait avoir sur leur carrière.

En conséquence, les employés passent à côté d'un modèle dont ils pourraient s'inspirer ou qui pourrait les accompagner et renforcer la sensibilisation au handicap dans l'ensemble de l'entreprise, ce qui contribuerait à faire évoluer la culture interne de l'organisation. Accenture considère le « leadership audacieux » comme l'un des facteurs clés d'une culture de l'égalité en milieu de travail. Le « leadership audacieux » est défini comme une équipe dirigeante diversifiée qui fixe des objectifs en matière d'égalité, communique sur ces objectifs et les évalue en toute transparence.

[La Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap \(UNDIS\)](#) donne un exemple de gestion d'indicateurs clés sur l'inclusion du handicap. Bien que ce modèle ait été développé pour les entités et les bureaux de pays des Nations Unies, les principes restent pertinents pour une entreprise qui se fixe ce type d'objectifs. La performance se mesure à partir de 15 indicateurs, tous assortis d'une grille de notation à cinq degrés : « Aucune donnée », « Se rapproche des attentes », « Satisfait aux attentes », « Dépasse les attentes » et « Sans objet ». Les équipes de pays et les entités doivent rendre compte chaque année au regard de ces 15 indicateurs, et les résultats sont transmis à l'Assemblée générale.

Pratiques de ressources humaines (RH) et de management

La dimension relative aux pratiques RH et de management englobe l'ensemble des politiques, processus et outils nécessaires pour développer la mission RH d'une entreprise. Elle inclut également la culture et les processus de management. Cette dimension s'étend au-delà du personnel salarié et englobe les membres du Conseil, les bénévoles et le personnel sous contrat, et elle doit s'appliquer à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, des postes de premier échelon à l'équipe de direction générale. Elle vise à garantir que la politique de recrutement, de la publication des offres au recrutement et à l'intégration, soit équitable pour les personnes handicapées. Cette dimension vise également à garantir que des possibilités d'évolution professionnelle soient offertes aux personnes handicapées.

Les systèmes RH doivent garantir un processus facilement compréhensible en ce qui concerne l'aménagement, ainsi que des politiques et processus RH généraux non-discriminatoires, et des politiques et procédures spécifiques ou adaptées si nécessaire (politique relative à l'aménagement raisonnable, par exemple).

Les pratiques RH devront garantir l'inclusion du handicap dans les 6 étapes du cycle de vie professionnelle. Les pratiques présentées dans ce document démontrent l'importance de l'inclusion aux différentes étapes, notamment un sourcing qui assure une publication

inclusive, un recrutement qui prévoit un aménagement raisonnable durant les entretiens, une intégration qui fait appel à des partenariats avec des OPH, un développement personnel accessible grâce à des possibilités de formation inclusives du handicap, une conservation des employés facilitée par des processus d'évaluation inclusifs, et des processus de départ à la retraite qui prévoient des entretiens de sortie durant lesquels l'entreprise peut comprendre comment améliorer ses approches inclusives. Ce ne sont que quelques exemples, et le présent document en contient bien d'autres.

Les systèmes de management doivent être inclusifs, pour tous les managers et non uniquement au sein du département RH. Cela est fortement lié à la dimension de la culture interne, car les managers doivent être formés à l'inclusion du handicap de façon à assurer un encadrement équitable pour les personnes handicapées. Les aspects des systèmes de management incluent, entre autres, les outils dédiés à l'encadrement quotidien, l'investissement dans la formation à l'inclusion pour les managers, et un outil d'évaluation annuelle adapté, mis en œuvre en étroite coordination avec le département RH.

La proactivité, notamment aux stades du sourcing et du recrutement, est une bonne pratique qu'utilisent les départements RH sensibles au handicap. [Chez Oxfam America](#), par exemple, les cartes de visite d'une manager RH ont été éditées en Braille pour montrer aux employés potentiels l'engagement d'Oxfam America en faveur de l'inclusion du handicap.

Cette dimension est très étroitement liée à la dimension du partenariat stratégique. De nombreuses entreprises ayant réussi à améliorer l'inclusion du handicap indiquent qu'il est essentiel de collaborer avec des organisations spécialisées dans le recrutement de personnes handicapées pour soutenir les équipes RH.

Culture interne

Les éléments importants de la dimension de la culture interne sont l'évaluation des connaissances, des attitudes et des pratiques des employés afin de vérifier qu'ils sont suffisamment sensibilisés au handicap, qu'ils comprennent bien les obstacles potentiels que peuvent rencontrer les personnes handicapées, qu'ils savent comment garantir l'inclusion du handicap et qu'ils ont une attitude positive à l'égard des personnes handicapées. Il s'agit également de faire comprendre que l'inclusion du handicap relève de la responsabilité de chacun et qu'elle est ancrée dans toutes les activités. Les principaux objectifs de cette dimension sont d'améliorer le niveau d'information, d'influencer les attitudes et les comportements à l'égard des collaborateurs handicapés, de définir des règles pour l'accessibilité des ressources documentaires, et de développer des outils de communication inclusifs (interface en langue des signes virtuelle, par exemple) et des espaces inclusifs (permettant de tenir des réunions inclusives, par exemple).

L'un des obstacles majeurs qui entravent l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées est l'expérience de la discrimination vécue dans le milieu professionnel et dans la société. Pour éviter cela, il est important qu'entreprise développe sa culture interne. Le changement de culture contribue à créer un environnement plus favorable pour les personnes handicapées.

Cela n'aide pas uniquement au recrutement mais contribue aussi à conserver le personnel au sein de l'entreprise en améliorant le niveau de confort des personnes handicapées dans leur environnement de travail.

Une culture interne plus ouverte, plus bienveillante et plus inclusive produit un environnement plus propice à la déclaration volontaire des handicaps, une pratique qui reste très limitée lorsque les personnes handicapées craignent d'être victimes de préjugés et de discrimination, et que cela nuise à leur carrière, comme nous l'avons expliqué dans la 1ère partie. Un grand nombre de handicaps étant invisibles, il est possible que le personnel travaille, sans le savoir, avec des personnes handicapées. L'Indice d'égalité des personnes handicapées, géré par Disability:IN en partenariat avec l'AAPD, a constaté que [seulement 3,7 %](#) des employés des organisations participant à l'indice avaient révélé leur handicap malgré le fait que 92 % des entreprises encouragent leur personnel à le déclarer de manière volontaire, et que 95 % d'entre elles disposent d'un processus de déclaration confidentiel. Ce chiffre est vraisemblablement très en dessous du taux de prévalence du handicap. Les entreprises ont beaucoup à gagner à ce que leurs employés déclarent leur handicap.

Cela leur permet de pouvoir mettre en place les mesures d'aménagement raisonnable pour les personnes qui en ont besoin afin qu'elles puissent améliorer leur performance. Cela améliore également le moral et diminue le stress. De plus, cela permet aux entreprises de disposer de données plus réalistes sur leur engagement en faveur du handicap, ce qui pourrait être important dans certains pays où il existe des politiques nationales relatives à l'emploi inclusif. Le Center for Talent Innovation a constaté qu'un sentiment d'inclusion avait une incidence sur la satisfaction professionnelle, l'engagement et la productivité des employés!

Pour améliorer la culture interne, il est également nécessaire de régler le problème des préjugés inconscients. Les préjugés inconscients ou implicites se définissent comme [« les hypothèses, croyances, attitudes et stéréotypes inconscients que le cerveau humain appliquent à différents groupes »](#). Les préjugés inconscients ont récemment fait l'objet d'une attention particulière dans les médias depuis les actes de discrimination à l'encontre des personnes de couleur et les engagements de certaines entreprises comme [Starbucks à former leur personnel sur les préjugés raciaux inconscients](#).

Les préjugés inconscients à l'encontre des personnes handicapées ont été moins médiatisés mais une étude a démontré que l'un des effets implicites et explicites les plus marqués sur les groupes sociaux était la « préférence pour les personnes non handicapées par rapport aux personnes handicapées ». Les préjugés à l'égard du handicap occupent la seconde place, juste après les préjugés relatifs à l'âge. Cette étude a montré que même les personnes handicapées affichaient une préférence pour les personnes non handicapées². La Commission sur les droits

² Brian A. Nosek, Frederick L. Smyth, Jeffrey J. Hansen, Thierry Devos, Nicole M. Lindner, Kate A. Ranganath, Colin Tucker Smith, Kristina R. Olson, Dolly Chugh, Anthony G. Greenwald & Mahzarin R. Banaji (2007). « Pervasiveness and correlates of implicit attitudes and stereotypes », *European Review of Social Psychology*, 18:1, 36-88, DOI: 10.1080/10463280701489053. Commission sur les droits des personnes handicapées de l'ABA (2019). « Implicit Biases & People with Disabilities »

des personnes handicapées de l'American Bar Association a élaboré [une liste de questions](#) à poser pour comprendre comment les stéréotypes influencent les individus, ainsi qu'une série de scénarios pouvant être utilisés comme base de discussion dans le cadre d'une formation.

Pour améliorer la culture interne, il est également important de faire en sorte que la communication et les visuels incluent les personnes handicapées. Cela comprend les symboles et les designs utilisés dans la signalétique et les notes internes, ainsi que la communication externe. Disability:IN propose des exemples à [télécharger](#). De plus, le fait que les personnes handicapées soient visibles sur les brochures, les sites Internet et les photographies du personnel, et qu'elles soient incluses dans les débats et les événements externes auxquels participe l'entreprise renforcera les consciences sur l'importance de l'inclusion du handicap au sein de l'entreprise.

La communication doit veiller à ce que les employés soient au courant des événements liés à l'inclusion du handicap. Le mur de l'inclusion de Michelin qui est positionné de façon proéminente dans une zone très fréquentée de l'usine en est un exemple.

Accessibilité

L'accessibilité est reconnue dans les Observations générales de l'article 9 de la CIDPH comme une « [condition préalable pour que les personnes handicapées puissent vivre de façon indépendante et participer pleinement à la vie sociale dans des conditions d'égalité](#) ».

L'accessibilité est primordiale dans les bâtiments, les routes, les transports, les installations intérieures et extérieures ainsi que dans l'information, la communication et les technologies. Pour les entreprises, la dimension de l'accessibilité englobe l'accessibilité physique, l'accessibilité numérique, la communication interne et externe, et les aménagements de l'environnement de travail. Les outils de communication interne et externe sont les téléphones, la messagerie électronique, les sites Internet, les médias sociaux, les publications et toutes les ressources papier (y compris Word, Excel et PowerPoint).

L'accessibilité n'implique pas seulement d'installer des rampes ou des poignées dans les toilettes, bien que cela soit également important. Elle nécessite d'évaluer tout l'environnement de travail à la fois pour les employés et pour les clients, pour vérifier que chaque élément est accessible par tous (voir ci-dessous : conception universelle). Cela inclut les éléments non physiques du milieu de travail et de la journée de travail, tels que les visio-conférences, le matériel de communication interne et externe, et les outils numériques comme les sites Internet et les podcasts.

[L'aménagement raisonnable](#) est un élément important de la dimension de l'accessibilité, qui est fortement lié à la dimension RH et management. L'aménagement raisonnable repose sur l'examen des cas individuels et consiste à trouver les adaptations qui peuvent être apportées pour que la personne handicapée puisse remplir ses fonctions selon les attentes, avec ses

Reproduit à partir de :

https://www.americanbar.org/groups/diversity/disabilityrights/resources/implicit_bias/

propres capacités et limitations. L'OIT donne des exemples d'aménagements raisonnables dans son guide « Employers Guide to Disability Inclusion in the Workplace » :

- « Une formation plus longue pour une personne présentant un handicap intellectuel ;
- Un espace de travail plus calme et isolé pour une personne présentant un handicap psychosocial spécifique ;
- Un logiciel vocalisé pour une personne aveugle ;
- Un manager qui apprend la langue des signes pour communiquer avec un employé sourd ;
- Un bureau dont la hauteur est ajustée pour un usager de fauteuil roulant ;
- Des heures de travail adaptées pour une personne ayant un problème de santé nécessitant des visites médicales régulières. »^{li}

Comme d'autres composantes de l'accessibilité, l'aménagement raisonnable doit s'appliquer à toutes les étapes du cycle de vie professionnelle. L'aménagement raisonnable peut également impliquer de passer des appels vidéo plutôt que des appels audio pour permettre à une personne présentant une déficience auditive de lire sur les lèvres ; de vérifier que l'entretien se déroule dans un lieu physiquement accessible par un candidat en fauteuil roulant ; ou de laisser plus de temps à une personne dyslexique pour effectuer un test écrit. D'autres exemples de mesures d'aménagement raisonnable sont disponibles sur [ce site Internet](#).

Les politiques d'aménagement raisonnable doivent être publiées dans différents formats accessibles afin que tous les employés et employés potentiels puissent en prendre connaissance et faire une demande. L'aménagement raisonnable s'applique au stade de la candidature et de l'entretien pour les candidats intéressés, ainsi que durant l'emploi. Les managers doivent être formés aux politiques pour être capables de répondre aux demandes de manière appropriée. Les autres employés doivent être sensibilisés à ces politiques afin que les demandes ne suscitent ni discrimination, ni préjugé.

Parallèlement au concept d'aménagement raisonnable, il est important que les entreprises réfléchissent à la [conception universelle](#). La conception universelle est une approche qui promeut la conception de produits, d'environnements, de programmes et de services qui puissent être utilisés par tous, dans toute la mesure possible, sans nécessiter ni adaptation ni conception spéciale^{lii}, même si la conception universelle n'exclut pas **certaines aides techniques ou technologies**³ pour aider les personnes handicapées si nécessaire. La

³ L'OMS définit la technologie d'aide comme suit : « Les technologies d'assistance sont une expression générique qui recouvre les systèmes et les services liés à la prestation de produits et de services d'assistance ». La fourniture d'une technologie d'aide peut faire partie d'une politique relative à l'aménagement raisonnable. À titre d'exemple, les exigences de la Loi relative aux américains ayant un handicap (ADA) en termes d'aménagement raisonnable peut imposer aux employeurs de fournir à

conception universelle implique, par exemple, des interrupteurs à bascule, des signaux d'alarme incendie multisensoriels, des stations de travail réglables en hauteur qui permettent les positions assise et debout, l'utilisation des [normes internationales d'accessibilité](#) relatives à la conception des pages Internet, ou des plans inclinés sur le bord des trottoirs. La conception universelle est bénéfique sur bien des plans pour les entreprises. En contribuant à faire en sorte que les personnes handicapées se sentent accueillies sur leur lieu de travail et en éliminant les obstacles qui leur compliquent le travail, les entreprises améliorent à la fois leur productivité et leur moral.

Il est souvent plus facile d'inclure les fonctionnalités de la conception universelle au moment de la conception de l'environnement de travail plutôt que d'avoir à l'adapter plus tard. Créer un plan incliné sur une allée devant une entreprise aura un impact financier minime si cet élément est intégré à la construction initiale alors que faire venir une entreprise du bâtiment pour détruire une ancienne bordure et en installer une nouvelle aura un coût bien plus élevé.

Inclusive Futures a développé une boîte à outils pour aider les employeurs à devenir sensibles au handicap ([Disability Confident Employers Toolkit](#)), qui contient des trames et des fiches d'information permettant d'élaborer un [plan d'estimation du coût de l'accessibilité](#), [des normes d'accessibilité](#), [une checklist](#) et [un rapport d'audit](#).

Les Nations Unies ont récemment développé des [lignes directrices](#) pour rendre un site Internet accessible. Le site Internet d'une entreprise est un élément essentiel de sa communication externe, il est donc important de s'assurer qu'il respecte les normes en matière d'accessibilité. Bien que cette boîte à outils soit conçue pour les entités des Nations Unies, ses principes s'appliquent à tous les sites Internet.

L'accessibilité physique et numérique doit être analysée à la fois du point de vue des clients et du point de vue des employés. Le [rapport 2021 de Zero Project](#) donne l'exemple de Marien Apotheke (p. 25), une petite pharmacie de Vienne en Autriche, qui a amélioré l'accessibilité pour ses clients présentant une déficience auditive en recrutant des employés sourds et en formant les autres membres du personnel à la langue des signes afin qu'ils puissent communiquer avec les clients ayant une déficience auditive. Ce projet montre qu'en améliorant les opportunités d'emploi pour les personnes handicapées, on peut également améliorer l'accessibilité pour les clients handicapés.

Partenariats spécialisés

Il est important que les entreprises gardent à l'esprit qu'elles n'ont pas à faire tout cela toutes seules. De nombreuses organisations disposent de connaissances spécialisées et d'une solide expérience, et peuvent aider les entreprises à devenir sensibles au handicap. Les partenariats personnalisés peuvent également soutenir la mise en œuvre de la participation, l'un des piliers de l'inclusion.

ses employés une technologie d'aide, telle qu'un logiciel de lecture d'écran, mais également des aides personnelles comme une aide auditive ou un dispositif prothétique.

Les éléments clés de cette dimension consistent à répertorier et à identifier les partenaires potentiels, à s'en rapprocher, puis à développer un partenariat pertinent à long terme avec eux. Dans la mesure du possible, les partenariats doivent inclure des organisations de personnes handicapées (OPH), organisations dirigées par et pour les personnes handicapées, afin de garantir la pleine participation des personnes handicapées dans le processus, notamment parce qu'elles sont les principaux « experts » de leurs propres besoins et qu'elles ont un vécu dans ce domaine.

C'est pourquoi les OPH, en tant que représentants des personnes handicapées, sont les plus appropriées pour donner un avis et formuler certaines recommandations en matière de formation. D'autres organisations peuvent également constituer des partenaires importants, notamment les ONG locales et nationales spécialisées dans le handicap, les agences gouvernementales, les agences de recrutement, les syndicats et fédérations d'employeurs, et les prestataires de services intervenant dans le domaine de l'aménagement raisonnable, comme les fournisseurs de technologie d'aide, les interprètes en langue des signes et les spécialistes du sous-titrage. Les entreprises doivent mettre en place des systèmes de référencement avec les prestataires de services capables de fournir ces services aux employés, afin de pouvoir soutenir les employés qui en font la demande.

Comme beaucoup d'employés acquerront un handicap en cours d'emploi, il est important que les entreprises développent des partenariats qui permettent de soutenir à la fois les nouvelles recrues handicapées et les membres du personnel qui acquièrent un handicap en cours d'emploi. De plus, si l'entreprise parvient à faire évoluer la culture, les employés qui avaient jusqu'ici dissimulé leur handicap pourraient être prêts à le divulguer et à faire des demandes d'aménagement raisonnable. La création de partenariats personnalisés et la communication sur ces partenariats favoriseront les déclarations volontaires de handicaps.

Les partenariats personnalisés peuvent contribuer à d'autres dimensions du modèle, notamment le changement de culture interne, les pratiques RH et de management d'équipe, et l'accessibilité.

Les entreprises qui sont parvenues à devenir plus inclusives des personnes handicapées ont indiqué avoir collaboré avec des professionnels du recrutement spécialisés dans le recrutement inclusif. Selon l'EARN, les employeurs indiquent que l'un des principaux obstacles qu'ils rencontrent dans le recrutement inclusif est [de trouver des candidats handicapés](#). Pour solutionner ce problème, il est possible de développer des partenariats avec des organismes d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP), de se rapprocher des OPH ou de conclure un accord de services avec des agences de recrutement spécialisées.

Le guide de l'OIT intitulé « Inclusion of Youth with Disabilities: The Business Case » donne des exemples de bonnes pratiques pour l'inclusion des jeunes handicapés. Il présente l'exemple des cinémas AMC qui ont constitué un panel d'experts en partenariat avec la Société de l'autisme pour définir les objectifs de leur programme relatif au handicap et s'engager dans un processus en faveur d'un développement inclusif^{liii}. Il présente également l'exemple de la

collaboration entre MphasiS et un partenaire de recrutement. MphasiS a collaboré avec l'ONG Diversity and Equal Opportunity Centre pour proposer une formation à l'anglais et des cours d'informatique à des personnes handicapées. Après cette formation, MphasiS a reçu tous les participants à un entretien pour leur donner la possibilité de postuler à un emploi. Sur les 22 candidats, 17 ont été engagés, et les cinq autres ont été accompagnés par Diversity and Equal Opportunity Centre pour trouver un autre emploi^{iv}.

Le rapport 2021 de Zero Project donne des exemples similaires. L'organisation The Trust for the Americas a collaboré avec Microsoft et une ONG locale pour mettre en œuvre le programme POETA DigiSpark, un programme inclusif de formation aux compétences numériques et au développement professionnel en Argentine, visant à combler le déficit de compétences des personnes handicapées dû à l'incapacité du système éducatif à répondre à leurs besoins.

1.3 Le processus d'emploi, les cinq dimensions et les stratégies personnalisées pour l'emploi inclusif des personnes handicapées

Le cycle de vie professionnelle et les cinq dimensions

Les éléments de chacune des cinq dimensions peuvent se retrouver à chaque étape du cycle de vie professionnelle. Les étapes du cycle de vie professionnelle et les cinq dimensions sont interconnectées, et un grand nombre de bonnes pratiques associées à une étape du cycle de vie professionnelle sont pertinentes pour plus d'une dimension.

Le tableau ci-après donne des exemples illustrant chaque dimension aux différentes étapes du cycle de vie professionnelle. Il s'agit d'une liste d'exemples non-exhaustive, et les dimensions se chevauchent fréquemment.

	Politiques et leadership	RH et management	Culture interne	Accessibilité	Partenariats spécialisés
Attraction / Sourcing	Communication externe des dirigeants sur l'engagement en faveur de l'inclusion du handicap dans le milieu du travail.	Les définitions de postes reflètent la qualification requise pour remplir les fonctions, <u>et les conditions de travail</u> .		Les offres d'emploi sont publiées via des médias accessibles, sous différentes formes, pour garantir l'accès à l'information par tous.	Les offres d'emploi sont transmises aux OPH et aux organisations spécialisées dans le handicap.
Recrutement	Engagement du PDG en faveur de l'égalité des chances dans le recrutement.	Les managers et les membres de l'équipe RH sont formés aux entretiens RH inclusifs du handicap, pour tous les entretiens de recrutement.	Les managers et les membres de l'équipe RH ont participé à des séances de sensibilisation au handicap pour améliorer le degré de confort des personnes handicapées.	Les portails en ligne sont développés dans le respect des normes d'accessibilité numérique, et d'autres solutions sont disponibles pour les personnes qui ne peuvent pas y accéder ; les tests de sélection sont proposés dans différents formats accessibles et les demandes d'aménagement raisonnable sont acceptées.	Des sociétés de recrutement spécialisées ou des OPH soutiennent le développement du processus de recrutement inclusif pour tous.
Intégration	Un budget affecté à l'inclusion du handicap permet de mettre en œuvre les mesures d'aménagement raisonnable et autres adaptations.	Un processus d'intégration inclusif est développé pour tous les nouveaux employés.	Les compétences de communication appropriées sont développées pour tous les employés de l'entreprise, et les espaces, documents et outils de communication sont accessibles	Les demandes d'aménagement raisonnable sont satisfaites avant la date de démarrage du contrat.	Un partenariat avec un référent externe local peut être mis en place sur demande / sur la base du volontariat pour suivre le processus d'intégration des employés handicapés.
Évolution	Un budget est affecté au développement	Le processus d'évaluation annuelle est	(salles de réunion, téléphones,	L'accessibilité des formations est évaluée	La possibilité d'un mentorat professionnel avec

	Politiques et leadership	RH et management	Culture interne	Accessibilité	Partenariats spécialisés
	<p>professionnel des employés handicapés.</p> <p>Le suivi porte sur des données désagrégées.</p>	<p>inclusif et prend en compte les indicateurs de performance au regard des conditions de travail et des capacités de chaque salarié (afin de garantir l'absence de discrimination fondée sur le handicap).</p>	<p>messagerie électronique, ressources documentaires, intranet, etc.).</p> <p>Des événements de sensibilisation au handicap sont organisés sur le lieu de travail, notamment des activités pour célébrer la Journée mondiale</p>	<p>préalablement à leur mise en œuvre.</p>	<p>des partenaires locaux est proposée.</p>
Rétention des employés	<p>Dans certains pays, il est possible de s'engager aux côtés d'un partenaire public et de recourir à des services publics (dans le domaine de la santé et/ou de l'emploi) pour maintenir les employés handicapés en poste.</p>	<p>Le processus et les critères de mobilité professionnelle interne sont analysés avec des représentants internes des personnes handicapées.</p>	<p>des personnes handicapées.</p> <p>Le niveau des connaissances, des attitudes et des pratiques relatives au handicap est réévalué régulièrement.</p>	<p>Des audits de l'accessibilité sont régulièrement réalisés pour maintenir l'accessibilité du milieu de travail.</p>	<p>Un appui à l'emploi individuel et personnalisé est proposé en partenariat avec une organisation locale en cas de besoin.</p>
Séparation	<p>Les dirigeants examinent régulièrement les données issues des entretiens de départ pour évaluer la satisfaction des employés handicapés en termes d'accessibilité, et agir en fonction.</p>	<p>Un entretien de départ est réalisé avec chaque employé durant lequel il sera invité à s'exprimer sur les améliorations possibles.</p>	<p>L'entretien de départ comprend des questions sur les attitudes des autres membres du personnel vis-à-vis du handicap.</p>	<p>Les organismes de retraite proposent des options accessibles pour accéder aux plans personnalisés.</p>	<p>Les bonnes pratiques relatives au recrutement et à la conservation du personnel sont compilées et partagées avec les partenaires.</p>

Stratégies personnalisées pour l'emploi inclusif des personnes handicapées

Les principes décrits dans ce document, tels que la déclaration de l'engagement en faveur de l'inclusion du handicap, sont applicables à toutes les entreprises, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur situation géographique, mais il est essentiel que les entreprises **comprennent que leur situation est unique et nécessite une approche personnalisée**. Une entreprise doit évaluer sa propre situation pour comprendre comment appliquer ces principes. Les entreprises qui interviennent dans différentes régions, dans différents contextes culturels, ou dans plusieurs secteurs d'activité devront développer une stratégie personnalisée pour chaque site.

Le tableau ci-dessous peut servir de check-list initiale et aider les entreprises à évaluer leur situation et à réfléchir à la stratégie d'inclusion du handicap qui leur correspond le mieux. Cette analyse doit inclure l'environnement interne et externe de l'entreprise. L'analyse externe concerne la zone géographique, notamment l'accessibilité des transports locaux, les systèmes éducatifs, les normes culturelles et sociétales, les politiques et réglementations nationales et locales, et le type de partenaires stratégiques potentiels.

Sur le plan interne, l'entreprise devra prendre en compte son expérience en matière d'inclusion du handicap, y compris les initiatives qu'elle aurait déjà mises en œuvre auparavant. De plus, le type d'activités réalisées aura une incidence sur le type de mesures d'aménagement raisonnable nécessaires et les besoins en matière d'accessibilité. Un prestataire de services devra probablement davantage réfléchir à l'adaptation de ses bureaux alors qu'un fabricant de marchandises devra se concentrer sur l'accessibilité de ses lignes de production. La taille de l'entreprise et le taux de renouvellement de son capital humain sont également importants.

Une entreprise basée dans une zone rurale peu desservie par les transports en commun devra porter plus d'attention à la manière dont les personnes présentant des déficiences physiques pourront réaliser les entretiens (soit à distance, soit en s'assurant qu'un mode de transport est disponible) qu'une entreprise installée en capitale où les transports publics doivent légalement être accessibles. Une grande entreprise qui recrute des centaines de personnes chaque année aura probablement une stratégie de publication de ses offres d'emploi différente de celle d'un petit magasin qui comptera certainement davantage sur le bouche-à-oreille pour embaucher 5 à 10 personnes par an. Chaque entreprise doit analyser ses réalités et ses besoins spécifiques, et les prendre en compte pour concevoir sa propre stratégie d'inclusion du handicap.

Ce tableau n'est qu'un point de départ visant à susciter la réflexion. Toute stratégie d'inclusion du handicap devra être révisée et adaptée régulièrement pour répondre à la situation spécifique de l'entreprise et de ses différents bureaux ou sites.

		Entreprise de fabrication de marchandises	Entreprise de services
Taille	PME		
	Grandes entreprises et multinationales		
Niveau initial d'inclusion des personnes handicapées	Pas d'initiatives		
	Initiatives en cours de mise en œuvre		
	Politiques et initiatives déjà en place		
Zone géographique	Recommandations par continent / contexte culturel		
	Zone rurale		
	Zone urbaine		
Besoins en capital humain	Taux de renouvellement élevé ou besoins élevés en capital humain		
	Taux de renouvellement stable ou besoins stables en capital humain		



2. L'exemple de Michelin

2.1 Le contexte de Michelin

Cette étude de cas explique comment Michelin Inde a entrepris un processus d'emploi inclusif des personnes handicapées en s'appuyant sur les cinq dimensions de l'inclusion. Elle montre comment Michelin a utilisé les éléments interconnectés des cinq dimensions pour créer un environnement favorable aux personnes handicapées, notamment grâce à une mobilisation de la direction, à des approches RH et management améliorées, et à un changement de culture interne suscité par la sensibilisation du personnel. Cette étude de cas illustre aussi de vastes partenariats concluants, notamment avec [V-shesh](#), une entreprise indienne spécialisée dans l'inclusion du handicap, et [Youth for Jobs](#), une OSC nationale.

Le [groupe Michelin](#) a placé la diversité au cœur de son activité et a rejoint [The Valuable 500](#) en janvier 2021.

Depuis 2019, avec le soutien d'Humanité & Inclusion, Michelin Inde met en œuvre un projet pilote sur l'emploi inclusif, qui repose sur les cinq dimensions de l'inclusion présentées plus haut. Michelin Inde dispose de deux vastes sites en Inde : une usine de production à Chennai, ainsi que des bureaux administratifs et un centre de R&D à Pune.

Il a été décidé que le projet pilote porterait initialement sur l'usine de fabrication de Chennai. Depuis la signature de la CIDPH, de nombreuses entreprises basées en Inde cherchent à

recruter davantage de personnes handicapées. Cette tendance concerne cependant davantage le secteur tertiaire, notamment la banque, l'informatique ou l'hôtellerie et la restauration, et elle reste très limitée dans le secteur manufacturier. Le groupe Michelin souhaitait mettre en œuvre un projet pilote sur son site de production afin de définir les meilleures approches en matière d'inclusion du handicap et de pouvoir proposer des bonnes pratiques aux entreprises du secteur manufacturier.

Michelin a lancé le pilote dans l'usine de fabrication de Michelin Inde, installée sur un site de plus de 4 000 mètres carrés dans le parc industriel SIPCOT à Thervoy Kandigai, un village situé à environ 55 km du centre de Chennai dans l'État du Tamil Nadu. Plus de 900 employés permanents travaillent sur le site, ainsi qu'un nombre équivalent d'agents contractuels. L'usine réalise toutes les étapes de la fabrication, des matières premières aux produits finis. Elle se concentre actuellement surtout sur la production de pneus de type radial pour les bus et les camions.

L'objectif du projet pilote était de permettre à Michelin Chennai de devenir un employeur sensible au handicap et à l'égalité des chances, et d'en tirer des enseignements à partager dans l'ensemble du groupe Michelin. Michelin a utilisé l'approche des cinq dimensions de l'inclusion pour développer une approche holistique et globale de l'emploi inclusif des personnes handicapées.



« Michelin considère la diversité comme un impératif sur le plan humain et un moteur essentiel de performance pour l'entreprise [...] Ma priorité absolue est de créer un environnement de travail sûr et épanouissant pour tous les employés de Michelin. Je souhaite que leur travail quotidien s'inscrive dans la lignée de notre raison d'être et de notre valeur fondamentale de respect de la personne humaine. »

Florent Menegaux, PDG du groupe Michelin [Traduction libre]

2.2 Activités et résultats de Michelin par dimension

Michelin a développé une approche par projet de l'inclusion du handicap. Cela a aidé l'entreprise à réfléchir à sa propre situation, sur la base du tableau ci-dessus.

LES PRINCIPALES ÉTAPES DU PROJET

- Évaluation globale de l'inclusivité de l'entreprise dans les cinq dimensions.
- Développement d'un Plan d'amélioration de l'inclusivité (PAI) et d'indicateurs clés de performance (KPI) qui ont permis de suivre les réalisations et de rendre compte des progrès. Ceux-ci ont été développés durant un atelier PAI axé également sur la budgétisation et les principales responsabilités pour chaque dimension.
- Évaluation de chaque dimension, dont une évaluation participative de l'accessibilité dans l'ensemble de l'usine, réalisée par le personnel de Michelin et des OPH externes.
- Mise en œuvre du PAI avec l'appui de partenaires locaux externes et un encadrement de HI.
- Évaluation intermédiaire du PAI pour suivre les progrès et réviser l'organigramme et les activités du PAI, et formuler des recommandations pour les adaptations identifiées.
- Évaluation finale de l'inclusivité pour analyser le degré de réalisation du projet, rendre compte des réalisations au regard des KPI et identifier les interventions et approches continues nécessaires.

Mise en œuvre des cinq dimensions

1) Politiques et leadership inclusifs

L'appropriation du processus par les membres de la direction générale a été considérée comme vitale pour la réussite du projet. Dans le cadre d'une formation globale du personnel, l'un des modules s'adressait spécifiquement aux membres de la direction générale. Cela a permis de sensibiliser les membres de la direction sur le projet et de garantir leur mobilisation en faveur de l'inclusion du handicap.

L'un des éléments dont Michelin est très fier est le dossier Santé et Sécurité de son personnel. Il contient des procédures de sécurité strictes que l'ensemble du personnel doit respecter. Préalablement au projet, en raison du fort engagement de Michelin à l'égard de la sécurité et des idées reçues sur le handicap, il y avait un certain nombre d'inquiétudes, car les personnes handicapées étaient trop proches des machines industrielles dans l'usine et ne savaient pas utiliser l'équipement. L'une des approches initiales a consisté à travailler avec les membres de la direction générale pour qu'ils comprennent que les règles de sécurité et les adaptations liées au handicap n'étaient pas contradictoires et pouvaient être compatibles. Ils ont admis que toutes les personnes handicapées n'auraient pas besoin d'un appui spécifique, et compris comment l'aménagement raisonnable pouvait être utilisé, si nécessaire, pour adapter les procédures sans nullement affaiblir les règles de sécurité.

L'impact de l'orientation initiale et l'investissement des membres de la direction qui en a découlé ont été essentiels. Suite à cela, une politique institutionnelle relative à l'emploi inclusif a été élaborée et adoptée, et la communication interne et externe concernant l'engagement en faveur de l'inclusion a été diffusée auprès de l'ensemble du personnel. La direction générale a créé un groupe de travail pour superviser le projet, et participe elle-même régulièrement aux réunions de suivi. Elle a également affecté un budget au comité de suivi pour réaliser les éventuelles activités nécessaires. L'appui de la direction générale dans certains événements de sensibilisation a également été important pour maintenir la dynamique. Il s'agit d'un volet essentiel de l'approche des cinq dimensions, et l'impact du leadership se ressent dans les résultats des autres dimensions.

2) Pratiques RH et de management d'équipe

Le projet a contribué au développement de processus de recrutement flexibles et non discriminatoires, qui ont permis de réduire les obstacles à l'emploi pour les personnes handicapées. L'équipe RH a reçu une formation qui a renforcé sa compréhension sur l'inclusion du handicap. Cette formation a été dispensée de manière formelle, mais également via des canaux informels, grâce aux échanges entre pairs organisés dans le cadre de partenariats ou sur le salon de l'emploi décrit ci-dessous.

Malgré la pandémie de COVID-19, Michelin a recruté un certain nombre de personnes handicapées. Michelin s'est concentré sur le recrutement de personnes capables de satisfaire aux exigences des postes, et jusqu'ici, l'entreprise a réussi à identifier de telles personnes parmi les candidats handicapés, avec l'appui d'OPH et d'autres acteurs locaux (c'est-à-dire via la dimension du partenariat). De plus, un système d'apprentissage inclusif a été mis en place. Reconnaissant l'intersectionnalité des facteurs de discrimination, ce système a porté une attention particulière au recrutement de femmes handicapées. Après une formation aux côtés de personnes handicapées, les personnes formées ont été placées aux postes concernés.

Michelin Inde a participé à un salon national de l'emploi. À cette occasion, l'entreprise a pu identifier 60 personnes handicapées qu'elle a reçues pour un premier entretien. Parmi ces personnes, 30 ont été convoquées à un second entretien et 4 ont finalement été recrutées.



Cela a eu lieu au début de la première vague de COVID-19, ce qui a freiné le recrutement dans l'ensemble de l'entreprise. Les membres de l'équipe RH ont indiqué que c'était la première fois (à leur connaissance) que les RH réalisaient des entretiens avec des personnes présentant différents handicaps, ce qu'ils ont décrit comme une belle expérience d'apprentissage. L'équipe d'ingénieurs a particulièrement été ravie de rencontrer des personnes présentant une déficience visuelle ou auditive qui constituaient des candidats intéressants pour les postes d'ingénieurs.

3) Culture interne

Avant le projet, les employés de l'usine rencontraient peu de personnes handicapées dans leur milieu de travail. Pour susciter un environnement favorable et accueillant, il était important de faire de la sensibilisation et de s'assurer que les préjugés et les attitudes négatives ne créaient pas d'obstacles pour les personnes handicapées. La période initiale de lancement du travail, qui a duré environ six mois, a servi à comprendre la situation de base. Une enquête sur les connaissances, les attitudes et les pratiques (CAP) a été menée, puis d'autres informations qualitatives ont été recueillies dans le cadre de groupes de discussion.

Le choix de l'approche participative visait à mettre en contact les employés avec des personnes handicapées. Durant l'audit participatif sur l'accessibilité, qui est décrit plus en détail ci-dessous, l'implication des personnes handicapées a contribué à renforcer les connaissances à la fois sur les obstacles existants et sur les capacités des personnes

handicapées à réaliser leurs tâches. Cette approche est considérée comme une bonne pratique essentielle tirée de ce projet.

D'autres activités de sensibilisation ont été intégrées à la formation de sensibilisation au handicap pour les employés du site de Chennai. Avec l'appui de HI, Michelin a organisé une journée de sensibilisation au handicap proposant diverses activités pour comprendre les difficultés et les obstacles que rencontrent les personnes handicapées.

Cet événement avait deux objectifs :

1. Aider les employés de Michelin à reconnaître leurs préjugés inconscients, à comprendre la diversité du handicap et à prendre conscience des enjeux de l'inclusion du handicap dans le milieu du travail ;
2. Encourager les employés à surmonter leur gêne dans leur interaction avec les personnes handicapées.

Michelin a également invité les personnes handicapées à s'exprimer durant certains ateliers et modules de formation pour tenter de chasser les stéréotypes et les idées reçues sur les personnes handicapées. Mme Madhavi Latha, par exemple, athlète paralympique en basket et natation, qui travaille dans le secteur bancaire, est venue interagir avec les employés durant la formation. D'autres événements de sensibilisation, comme le [marathon inclusif](#), ont été organisés au sein de l'entreprise et en dehors.

L'entreprise a également dressé un « mur de l'inclusion » à proximité de l'entrée afin que les employés puissent se tenir informés des progrès du travail réalisé en faveur de l'inclusion. Ce mur a contribué à maintenir la dynamique de travail.

4) Accessibilité

Avec l'appui de HI, Michelin a réalisé un audit de l'accessibilité au début du processus. Cet audit participatif a été réalisé en partenariat avec la communauté de personnes handicapées de Chennai. L'équipe chargée de l'audit était composée d'un spécialiste de l'inclusion, d'une personne en fauteuil roulant, d'une personne présentant une déficience visuelle, d'une personne présentant une déficience auditive, et des membres des équipes RH et ingénierie. L'audit a couvert l'ensemble de l'usine, de l'entrée au sol de l'atelier. Pour s'assurer en premier lieu de l'accessibilité du lieu de travail lui-même, l'audit a également porté sur l'accessibilité des transports assurés par Michelin entre l'usine et la ville de Chennai. Le caractère participatif de l'audit s'est traduit par la participation d'employés de chaque département qui ont été exposés aux problèmes d'accessibilité que pourrait rencontrer une personne handicapée.

L'évaluation initiale a également impliqué la révision des exigences de chaque poste en vue de décrire en détail les conditions de travail afin que les RH et les candidats puissent évaluer rapidement les éventuels besoins en termes d'aménagement raisonnable en fonction des besoins individuels des candidats.

Bien que l'usine ne soit pas encore 100 % accessible, les infrastructures ont fait l'objet d'améliorations considérables. Les cadres de porte ont été élargis pour permettre l'accès en

fauteuil roulant, les toilettes ont été rendues accessibles, et l'entreprise installera bientôt des surfaces tactiles au sol pour aider les personnes présentant une déficience visuelle à circuler dans l'usine.

5) Partenariats spécialisés

L'un des objectifs du projet était de faire en sorte que Michelin Inde collabore avec des organisations de la société civile et des partenaires spécialisés dans le recrutement inclusif des personnes handicapées. Un premier partenariat a été établi avec HI, dans le cadre duquel un collaborateur de HI a été détaché pour travailler dans l'usine, encadrer le projet et apporter des conseils techniques. D'autres partenariats ont été identifiés pour assurer une viabilité de l'approche à long terme. L'un de ces partenariats a été établi avec [Vshesh](#), une organisation professionnelle locale travaillant sur l'employabilité des personnes handicapées. Durant la pandémie de COVID-19, Michelin a produit une vidéo sur la sécurité de ses employés face à la COVID-19. Vshesh a apporté son appui pour rendre la vidéo inclusive et accessible. Grâce à ces partenariats permanents, Michelin améliore l'inclusion via les viviers de ses partenaires. Lorsque des postes sont vacants, Michelin se rapproche désormais de Vshesh et de [Youth for Jobs](#), une OSC locale axée sur l'éducation et l'emploi des personnes handicapées. La collaboration avec ces partenaires locaux a permis à Michelin de renforcer ses compétences dans le recrutement de personnes handicapées et a augmenté le nombre de candidats handicapés qualifiés postulant chez Michelin. La participation de Michelin Inde au salon national de l'emploi a été soutenue par ses partenaires.

Les partenariats ont donc aidé Michelin à renforcer au moins deux autres dimensions, notamment les pratique RH et de management, et la culture interne. La mise en lien du personnel de Michelin avec des personnes handicapées dans le cadre des partenariats a contribué à faire évoluer les attitudes à l'égard des personnes handicapées et à renforcer les approches RH.

Le partenariat avec HI est un autre exemple de partenariat personnalisé. L'encadrement sur site a aidé Michelin à renforcer ses capacités et sa confiance, et à aborder les quatre autres dimensions de l'inclusion.

L'un des éléments clés à retenir de l'exemple de Michelin Inde est le chevauchement des cinq dimensions. La plupart des exemples présentés concernent plus d'une dimension. L'objectif principal de l'audit de l'accessibilité, par exemple, était d'évaluer l'accessibilité physique du site, mais la mise en lien du personnel avec les personnes handicapées durant l'audit a favorisé une meilleure compréhension du rôle qu'elles peuvent jouer dans l'entreprise et des moyens d'éliminer les obstacles qu'elles peuvent rencontrer grâce à l'aménagement raisonnable. Cela a donc fait évoluer la culture interne et contribué au développement d'un environnement plus favorable et plus accueillant. Cependant, sans la mobilisation des dirigeants pour mener ce processus, les changements suscités par l'audit et l'évolution des attitudes internes n'auraient probablement pas pu être possibles. Pour créer une dynamique forte favorisant le développement d'une entreprise sensible au handicap, il est donc essentiel de se concentrer sur chacune des cinq dimensions.

Le cas de Michelin est un bon exemple à suivre par les entreprises qui souhaitent améliorer l'inclusion du handicap. Les mots de M. B. Ranganathan, Directeur du site de Michelin à Chennai, reflètent bien cela et illustrent les différentes questions que doivent aborder les entreprises dans le cadre de l'approche des cinq dimensions :



« Si je devais donner des conseils à d'autres employeurs, voilà ce que le leur dirais : Encouragez une culture d'entreprise inclusive et durable ; Entretenez un environnement accueillant au sein de l'entreprise ; Encouragez vos employés à accepter les personnes handicapées comme des membres de leur équipe ; Conformez-vous aux normes d'accessibilité de votre pays ; Intégrez un réseau relié à des organisations externes ayant des compétences spécifiques dans l'inclusion du handicap ; Veillez à mettre en place un dispositif d'appui pour garantir une viabilité à long terme. »

M. B. Ranganathan, Directeur du site de Michelin à Chennai



III. Créer un système de recrutement sensible au handicap

« Comment recruter davantage de personnes handicapées ? »

C'est une question que se posent souvent les employeurs. Cette dernière partie du document aborde la phase de recrutement. Elle en présente les grands principes, apporte des recommandations et décrit les bonnes pratiques existantes à mettre en place dans la phase de recrutement.

Enfin, elle apporte un éclairage détaillé sur trois situations particulières de l'inclusion du handicap, que sont le recrutement en ligne et la technologie d'intelligence artificielle ; le handicap et l'intersectionnalité des facteurs ; et le recrutement de personnes présentant une déficience intellectuelle.

Comme nous l'avons expliqué dans les deux premières parties, les recommandations et les bonnes pratiques présentées doivent faire partie d'une stratégie holistique et d'un plan d'action global pour être réellement efficaces, efficaces et durables.

1. Les bonnes pratiques du recrutement inclusif

1.1 Préparation et recommandations transversales affectant la phase de recrutement

Définir une politique

Le fait de montrer que la direction générale d'une entreprise, notamment le PDG, s'engage dans le développement d'une culture inclusive du handicap véhicule un message clair sur son importance auprès du reste du personnel et des acteurs externes. Une entreprise doit clairement intégrer les principes de non-discrimination à l'égard du handicap dans toutes ses politiques institutionnelles, notamment dans les politiques et processus RH généraux. Selon le contexte national, les politiques peuvent également mettre en avant le respect des lois nationales ou des systèmes incitatifs comme les quotas ou les allégements fiscaux.

De plus, il convient de définir une politique relative à l'aménagement raisonnable, avec un budget correspondant, qui contient des procédures opérationnelles permanentes expliquant comment les employés peuvent demander un soutien et comment l'entreprise gèrera ces demandes. Pour définir des normes claires, des objectifs et des approches équitables de l'inclusion du handicap en milieu de travail, il convient de mettre en place deux types de politiques. D'une part, des politiques RH générales inclusives pour tous les salariés, dont les salariés handicapés, et d'autre part, des politiques RH d'appui au handicap pour les besoins spécifiques.

Développer un plan d'action / projet

Une approche concluante pour améliorer le recrutement de personnes handicapées consiste à développer un projet global qui aborde tous ces éléments. Ce type de projet est généralement mené en collaboration avec un partenaire spécialisé dans le handicap. Le cas de Michelin en est un bon exemple. L'approche d'un projet sur le handicap peut prendre diverses formes en fonction de la taille et de la situation géographique de l'entreprise, ainsi que des résultats qu'elle souhaite atteindre.

Dans l'exemple de Michelin, le projet abordait la préparation, l'audit, la formation et la sensibilisation du personnel au handicap, le processus de recrutement, les programmes d'apprentissage, la communication, l'accessibilité et l'aménagement raisonnable. Tout ce travail a bénéficié des conseils techniques de HI. Le projet a donc couvert la globalité des besoins afin que l'entreprise devienne inclusive des personnes handicapées.

Établir des partenariats avec des organisations spécialisées

L'une des cinq dimensions du modèle de HI concerne la création de partenariats personnalisés. L'identification d'un ou de plusieurs partenaires ayant de l'expérience dans l'inclusion du handicap est un moyen efficace de soutenir le parcours de votre entreprise vers l'inclusion du handicap, notamment durant la phase de recrutement (y compris l'étape du

sourcing). Il peut s'agir d'une OPH locale, d'une ONG spécialisée dans les questions de l'emploi, d'une agence de recrutement qui valorise les processus de recrutement inclusifs, ou d'un organisme d'EFTP dont les conseillers d'orientation peuvent relier les étudiants handicapés avec les opportunités d'emploi de votre entreprise.

Faire en sorte que la communication externe soit inclusive des personnes handicapées

Les demandeurs d'emploi handicapés seront plus susceptibles de postuler dans une entreprise s'ils ont le sentiment que les valeurs de l'entreprise sont inclusives et que le personnel est bienveillant à l'égard des personnes handicapées. Pour cela, il est utile de manifester l'engagement de l'entreprise par des déclarations de la direction générale, de mettre en avant les engagements en faveur de la diversité et du handicap sur le site Internet de l'entreprise, de veiller à ce que les pages Internet respectent les normes internationales en matière d'accessibilité, et de s'assurer que la documentation imprimée soit également disponible dans d'autres formats.

De plus, l'ensemble du processus de candidature doit être accessible, du début à la fin, y compris les définitions de postes qui doivent intentionnellement refléter certains concepts comme les tâches essentielles / les tâches non-essentielles, et employer un langage inclusif, neutre en termes de genre.

Augmenter les interactions entre les managers chargés du recrutement et les personnes handicapées

Le travail de HI sur les cinq dimensions de l'inclusion montre l'importance des activités de sensibilisation permettant aux employés d'interagir avec des personnes handicapées. Cela est d'autant plus important pour l'équipe de recrutement. Michelin India s'est servi des événements comme le marathon afin de faire intervenir des personnes handicapées pour parler au personnel.

La publication de l'OIT « Business as unusual: Making Workplaces Inclusive of Persons with Disabilities » donne un exemple de bonne pratique adoptée par le groupe Accor (p. 15)^{iv}, qui illustre comment les managers chargés du recrutement interagissent avec les personnes handicapées durant les célébrations de la Journée Internationale des personnes handicapées. Cela a grandement aidé à faire évoluer la culture interne. Cet exemple souligne aussi l'importance de la mobilisation de la direction générale d'Accor.

Connaissance des programmes nationaux

De nombreux pays mettent en place des programmes incitatifs pour les entreprises et les personnes handicapées. Il peut s'agir de fonds pour améliorer l'accessibilité en milieu de travail, de crédits d'impôts pour respect des quotas ou d'aides pour répondre aux besoins individuels en matière d'aides techniques. Il est important que les entreprises s'informent à la fois de leurs responsabilités et des avantages dont elles peuvent bénéficier grâce à ces programmes. Même lorsque la demande d'aide relève de la responsabilité individuelle de l'employé, l'équipe RH et les responsables hiérarchiques doivent connaître les programmes

qui existent afin de pouvoir transmettre ces informations aux employés et les aider à faire des demandes si besoin.

1.2 Candidature et pré-sélection

Définition de poste

Le point de départ du processus de recrutement est l'élaboration de la définition de poste. Il est important de prendre en compte les exigences du poste, et de définir si elles sont réellement nécessaires pour le poste. Les définitions de postes doivent être décomposées en tâches essentielles et tâches non-essentielles. Cela aide les candidats à comprendre le poste et à imaginer les aménagements dont ils pourraient avoir besoin, et permet à l'entreprise de ne pas rejeter automatiquement les bons candidats qui ne satisferaient pas à une exigence non indispensable pour le poste.

Les définitions de postes présentent souvent les exigences nécessaires pour remplir toutes les fonctions du poste, mêmes les plus accessoires, alors que la fonction principale pourrait être réalisée par une personne handicapée et que des adaptations pourraient être envisagées dans le cadre d'une approche d'aménagement raisonnable (dont une restructuration ou un profilage de poste) pour les fonctions secondaires du poste.

À titre d'exemple, si un poste exige de conduire pour se rendre à une réunion régionale une fois par mois, il est possible de trouver une solution alternative pour assurer le transport de la personne. Si la définition de poste indique que le permis de conduire est essentiel pour le poste, de nombreux candidats handicapés ne postuleront pas, et une partie notable du vivier de talents potentiels sera ignorée. Le fait d'indiquer qu'il s'agit d'un critère non-essentiel permettra à davantage de personnes handicapées de proposer leur candidature.

Outre les exigences du poste, la définition de poste doit également inclure les principales conditions de travail du poste : travailler en autonomie, en open space, dans la chaleur, en position debout en permanence, etc. Cela permet à une personne handicapée d'évaluer sa capacité à travailler dans ces conditions ou de se préparer à en discuter pendant l'entretien, y compris pour faire des éventuelles demandes d'aménagement raisonnable. Grâce à cela, l'entreprise ouvre la voie à la discussion sur l'aménagement raisonnable pendant l'entretien et permet à davantage de personnes handicapées de postuler.

La définition de poste doit également comprendre des détails sur l'engagement de l'entreprise en faveur de l'inclusion et indiquer clairement que les demandes d'aménagement raisonnable sont bienvenues. Il est également important de désigner une personne pour répondre aux demandes des personnes handicapées, et d'indiquer ses coordonnées. Hire for Talent a une [page Internet](#) présentant des bonnes pratiques et des exemples concrets de langage à utiliser pour rédiger une définition de poste inclusive.

Publication des offres

Avec l'évolution des technologies, les approches du recrutement sont devenues de plus en plus diverses. Il est de plus en plus fréquent d'utiliser les médias sociaux et les portails en ligne. Les entreprises doivent réfléchir à la manière dont elles publient leurs offres pour s'assurer d'atteindre les personnes handicapées. Cela variera considérablement en fonction du type d'entreprise, de sa taille et de sa localisation.

Les entreprises qui utilisent les médias sociaux et autres ressources en ligne devront prendre en compte les normes d'accessibilité numérique. Le texte est-il accessible ? Les vidéos sont-elles sous-titrées et accompagnées de descriptions ? Le contraste est-il adapté aux personnes daltoniennes ? Le recours aux émoticônes a-t-il été limité ? [Le post de ce blog](#) ne porte pas spécifiquement sur la publication d'offres d'emploi mais il répertorie ce qu'il faut et ne faut pas faire pour rendre les médias sociaux accessibles. Une organisation spécialisée peut aider les entreprises à rendre les publications accessibles et à diffuser les offres auprès des personnes handicapées. Une OPH pourrait, par exemple, diffuser une offre auprès de ses membres.

Les entreprises qui utilisent une approche plus traditionnelle ont également besoin de réfléchir à l'accessibilité de leurs processus. Si les offres sont publiées sur des panneaux d'affichage situés dans un lieu central ou une agence de recrutement, ces lieux sont-ils fréquentés par les personnes handicapées ? Si les offres sont publiées dans un journal, celui-ci propose-t-il des formats accessibles aux personnes handicapées ?

Pour élargir l'accès aux offres, l'équipe RH doit réfléchir au public auprès duquel elle publie les offres et trouver de l'aide via des partenariats stratégiques. Les OPH, ONG, organismes d'EFTP et agences gouvernementales en charge de l'appui aux personnes handicapées sont des options potentielles. Les organisations spécialisées qui se concentrent sur l'accessibilité du contenu Internet peuvent également apporter leur aide. La réalisation d'une cartographie des acteurs sera utile. Il est important que les entreprises, en particulier les grandes entreprises qui ont plusieurs sites dans un pays ou sont implantées à l'international, gardent à l'esprit que les partenariats locaux seront souvent les plus efficaces en raison des relations existantes entre les partenaires et la communauté. Un bon partenaire dans une ville pourrait donc ne pas être adapté dans une autre ville ou dans une zone rurale. Les entreprises doivent encourager leurs différents bureaux à rechercher activement des partenaires locaux susceptibles de les aider.

Outre le fait de veiller à l'accessibilité de chaque offre publiée, il est important de s'assurer que les informations générales concernant l'ensemble du processus de recrutement sont également disponibles. Microsoft a une [page Internet](#) dédiée à ce sujet. Cela inclut les informations sur les entretiens inclusifs et sur les procédures de demande d'aménagement. Ce type d'informations contribuent à rassurer les candidats quant au soutien qu'ils pourraient recevoir pendant l'entretien, et les encouragent donc à postuler.

Appui aux candidatures

Les partenariats peuvent aider les personnes handicapées à soumettre leur candidature à un poste. L'OIT en donne un exemple dans sa publication intitulée « Disability in the Workplace: Company Practices ». [Le groupe Accor](#) a collaboré avec [JobinLive](#), une entreprise française spécialisée dans la création de CV vidéo pour les personnes handicapées^M. Des initiatives innovantes comme celles-ci soulignent qu'il peut être difficile pour certaines personnes handicapées de mettre en avant leurs talents en rédigeant un CV et une lettre de motivation de manière traditionnelle, et montrent qu'il est possible d'adopter d'autres approches.

L'entretien garanti

Certaines entreprises ont développé des programmes qui garantissent un entretien aux personnes handicapées. Cela contribue à réduire l'anxiété des personnes handicapées qui craignent d'être automatiquement rejetées dès le premier stade, après avoir révélé leur handicap, ce que, d'après les études, les personnes handicapées vivent fréquemment. [Le programme « Disability Confident » du gouvernement britannique](#) est un processus d'accréditation qui permet aux entreprises d'être classées comme « entreprises sensibles au handicap », mention qu'elles peuvent mettre en avant dans leurs communications associées au recrutement.

L'une des exigences de l'accréditation est de développer une politique garantissant un entretien aux personnes handicapées qui satisfont à un certain nombre de critères de qualification. Cela ne signifie pas que les entreprises doivent recevoir tous les candidats handicapés en entretien, mais elles sont tenues de recevoir ceux qui répondent aux critères de base. Si le poste exige de parler couramment le français, par exemple, et que la personne ne parle pas français, l'entreprise ne sera pas tenue de lui proposer un entretien.

Les programmes d'entretien garanti présentent néanmoins des dangers et il est important de les éviter pour que les programmes bénéficient à la fois aux personnes handicapées et aux entreprises. [Graham Whippy](#), consultant dans le domaine du handicap, répertorie les problèmes potentiels dans l'un de ces [posts](#) et indique comment les éviter.

Parmi les risques potentiels, on soulignera un manque de clarté des informations sur le programme, notamment sur les critères à satisfaire pour obtenir l'entretien ; un manque de clarté sur les critères essentiels pour le poste ; la création de faux espoirs chez les candidats en raison de critères d'obtention de l'entretien trop limités qui ne correspondent pas aux critères d'obtention du poste ; un système de recrutement qui ne capte pas l'attention de toutes les personnes déclarant avoir un handicap, et une absence de retour d'informations.

Un programme d'entretien garanti doit aborder toutes ces questions pour pouvoir être aussi efficace que possible. La mise en place d'un programme d'entretien garanti pourrait être plus facile au sein des grandes entreprises qui ont un département des ressources humaines plus étoffé que les petites entreprises qui recrutent peu chaque année.

Sélection secondaire

Si l'entreprise n'a pas de programme d'entretien garanti, il est possible de réaliser une sélection secondaire des candidatures des personnes handicapées. Cela permet de s'assurer que les préjugés inconscients de la personne sélectionnant les candidats ne la poussent pas à exclure certaines personnes qui, sans handicap, auraient été convoquées à un entretien. Si un problème de préjugés est identifié, l'entreprise peut également le résoudre avec délicatesse par une formation ou une sensibilisation supplémentaire. Cela peut être une solution alternative efficace pour les plus petites entreprises qui n'ont pas les capacités de gestion des ressources humaines nécessaires pour mettre en place un programme d'entretien garanti.

Programme d'apprentissage ou période d'essai

L'un des obstacles que rencontrent les personnes handicapées est dû à la discrimination et au manque de possibilités d'éducation qui ne leur ont pas permis d'obtenir un emploi et donc de se forger l'expérience nécessaire pour enrichir leur CV. Pour pallier ce problème, il est possible de proposer aux personnes handicapées un contrat d'apprentissage ou une période d'essai.

Cela pourrait faire partie d'un programme d'apprentissage existant dans le cadre duquel l'entreprise recrute activement des personnes handicapées et veille à leur assurer les adaptations nécessaires, comme le programme de Michelin en Inde, qui a récemment recruté six personnes présentant une déficience auditive. Les programmes de formation dédiés aux personnes handicapées constituent une autre possibilité. Cela pourrait impliquer un partenariat avec un institut de formation ou une ONG. [L'Académie ECDD en Éthiopie dirige un programme](#) dans lequel les participants suivent une formation pendant trois mois, après quoi les meilleurs candidats se voient proposer un poste, et le reste est inscrit sur une liste de candidats potentiels pour de futures opportunités.

Un autre exemple de cette approche est le [centre d'apprentissage charnière d'UPS](#). Il s'agit d'un partenariat entre UPS et Coalition for Workplace Diversity qui permet aux personnes handicapées de tester des postes d'UPS par le biais d'une formation pratique. C'est un programme de deux semaines qui conjugue activités en classe et activités en milieu de travail simulé. Le suivi analytique de ce programme en démontre la rentabilité pour l'entreprise, un grand nombre des participants étant ensuite embauchés par UPS. Par ailleurs, le taux de conservation des employés ayant suivi ce programme est notablement supérieur à celui de l'ensemble des employés. Voici un autre exemple de partenariat stratégique concluant qui peut soutenir une entreprise dans son parcours pour devenir un employeur sensible au handicap.

1.3 Évaluations et entretiens

Les entretiens et les évaluations doivent être accessibles afin que les personnes handicapées puissent rivaliser sur un pied d'égalité. La formation des personnes conduisant les entretiens

est importante pour qu'elles comprennent les obstacles que peuvent rencontrer les personnes handicapées durant le processus. Certaines entreprises externalisent ce processus auprès de prestataires de recrutement ayant de l'expérience avec les personnes handicapées mais pour le faire en interne, il est important de sensibiliser les recruteurs. Microsoft a publié une [courte vidéo](#) qui présente les bonnes pratiques à adopter dans les entretiens.

Entretiens inclusifs

Le concept d'aménagement raisonnable s'applique à l'ensemble du processus d'emploi, et les candidats doivent pouvoir en bénéficier dans le cadre du processus de recrutement. Les employeurs doivent être prêts à mettre en place des mesures d'aménagement raisonnable dans le cadre du processus d'entretien afin que les personnes handicapées puissent participer en toute équité.

Pour cela, les managers chargés du recrutement doivent demander, au début du processus, quels aménagements seraient nécessaires. Cela peut être une simple question avant l'entretien : « Avez-vous besoin d'un quelconque aménagement pour l'entretien ? » L'aménagement raisonnable doit être disponible à chaque étape du processus, et si celui-ci implique plusieurs entretiens, le même candidat pourrait avoir des demandes différentes en fonction de la forme de l'entretien à chaque étape.

Il est important de travailler avec un partenaire spécialisé dans le handicap pour s'assurer que la formulation de cette question est comprise par les personnes handicapées. Dans certains pays, il pourrait être nécessaire de formuler la question différemment ou de la poser à un moment différent. La question ne doit pas seulement être posée aux candidats ayant déclaré avoir un handicap mais à tous les candidats. Certaines personnes handicapées pourraient ne pas déclarer avoir un handicap par peur de n'être pas prises en considération. Le fait de poser cette question et de leur assurer que la réponse sera traitée de manière confidentielle par le département RH pourrait permettre à certaines personnes de divulguer leur handicap plus facilement à cette étape. Une fois que la personne a répondu au département RH, le GRE ou le référent handicap de l'organisation, ainsi que le manager chargé du recrutement peuvent réfléchir à la meilleure façon de procéder à l'aménagement.

Le processus d'aménagement contribuera à assurer l'accessibilité pendant l'entretien. L'accessibilité et l'aménagement doivent être pris en compte à différents stades, y compris pour se rendre à l'entretien et en repartir. Il convient de prendre en compte l'accessibilité physique et la communication, dont la langue des signes ou les dispositifs d'écoute assistée si nécessaire. Les candidats pourraient se préparer à un entretien vidéo plutôt qu'à un entretien en face-à-face.

Dans la lignée de la sensibilisation du personnel en vue d'un changement de culture interne, il est important de former les personnes faisant passer les entretiens à la question du handicap. Celles-ci sont tenues de faire preuve de délicatesse et de compréhension pendant l'entretien en gardant à l'esprit, par exemple, qu'un candidat peut ne pas pouvoir établir un contact visuel lorsqu'il parle ; que si le candidat est venu avec un accompagnant, elles doivent

s'adresser directement au candidat et non à l'accompagnant ; qu'un chien guide est un collaborateur professionnel du candidat et non un animal de compagnie que l'on peut caresser ou à qui l'on peut donner une friandise sans demander la permission à son maître ; qu'un candidat pourrait ne pas avoir d'expérience en matière d'entretien et qu'il convient de le soutenir et de le guider tout au long du processus en reformulant les questions si nécessaire.

Certains candidats pourraient trouver plus rassurant de recevoir les questions à l'avance, il est envisageable de transmettre les questions à tous les candidats. Cette [check-list](#) de l'EARN et cette [publication](#) sur le site de Accessibility for Ontarians with Disabilities Act apportent différents conseils sur la conduite d'entretiens.

1.4 Offre de poste et intégration

Enfin, pour un recrutement inclusif, l'entreprise doit veiller à ce que le processus d'offre de postes et d'intégration des personnes handicapées fasse preuve de sensibilité et prenne en considération les problèmes potentiels que pourrait avoir un individu. Le processus ne doit pas paraître [faire un cas particulier](#) de l'embauche d'une personne handicapée mais doit permettre de préparer subtilement le personnel à l'arrivée d'une personne handicapée, ainsi que la nouvelle recrue.

Égalité salariale

Les personnes handicapées, comme chaque membre du personnel, doivent recevoir la même rémunération qu'une personne non handicapée qui occuperait le même poste. Les médias portent leur attention sur l'écart de rémunération qui existe entre les genres, un problème qui reste significatif, mais les différences de salaire fondées sur le handicap sont moins connues et font l'objet de moins de recherches.

Cependant, une étude de la [Commission britannique des droits de l'homme et de l'égalité](#) constate un écart salarial notable. L'écart salarial entre les hommes handicapés et les hommes non handicapés se situe entre 15 et 28 % , et il varie de 8 à 18 % entre les femmes handicapées et non handicapées^{lvii}. Cela dépend du type de handicap, la disparité la plus notable affectant les personnes présentant des troubles de l'apprentissage. L'écart est inférieur pour les femmes handicapées, mais étant donné que les femmes en général sont déjà victimes d'un écart de salaire basé sur le genre, elles partent déjà pénalisées.

En 2006, une étude canadienne a révélé qu'une personne handicapée gagnait en moyenne 75 cents quand une personne non handicapée gagnait un dollar. Cette étude a montré que les personnes handicapées étaient aussi productives, voire plus, que les personnes non handicapées ; qu'elles restaient plus longtemps en poste, réduisant ainsi les coûts de recrutement ; et que même avec les coûts de l'aménagement raisonnable, elles produisaient un retour sur investissement supérieur. Elles devraient donc recevoir le même salaire que leurs collègues non handicapés.

Horaires de travail flexibles

Les personnes handicapées préfèrent généralement des horaires de travail flexibles. Cela les aide à gérer leurs handicaps, que ce soit dans leur routine quotidienne ou pour leurs RDV médicaux ou autres. Il pourrait également être plus difficile pour une personne présentant un handicap physique de se déplacer aux heures de pointe en raison de l'inaccessibilité des transports publics. Les horaires de travail flexibles rendent les postes plus attractifs pour les candidats. Les taux de recrutement en sont améliorés tout comme les taux de maintien en poste.

Les besoins d'un individu peuvent changer, et les managers doivent être formés pour pouvoir s'adapter à ce changement. Pour accorder des horaires de travail flexibles, il pourrait être nécessaire de porter attention à la culture interne et aux attitudes du personnel car cette mesure [est souvent considérée comme injuste](#) par les personnes non handicapées. Il est peut-être temps que les employeurs se penchent plus attentivement sur cette question. La pandémie de COVID-19 ayant mis en exergue la nécessité des modalités de travail flexible, cela pourrait être mieux compris par le reste du personnel à l'avenir.

Rencontre et orientation préalables

De nombreuses personnes handicapées sont nerveuses avant d'intégrer une nouvelle entreprise, soit parce que c'est leur premier emploi, soit parce qu'elles ont rencontré des obstacles et subi de la discrimination dans d'autres entreprises ou durant leur scolarité. Il est envisageable de leur donner la possibilité de visiter leur futur lieu de travail avec leur famille ou un accompagnant. Cela peut contribuer à les rassurer sur le caractère inclusif du lieu de travail, leur permettre de poser des questions et de se familiariser avec l'environnement de travail, et donner l'occasion au personnel de les rencontrer avant leur prise de poste.

Les personnes ayant certains handicaps, notamment l'autisme ou une déficience visuelle, pourraient grandement apprécier de visiter le lieu de travail et les aménagements du poste avant leur prise de fonctions, et cette visite leur permettra de préparer l'entretien (comment s'y rendre, comment être plus à l'aise durant la rencontre) et de savoir à quoi s'attendre.



2. Focus sur le recrutement en lien avec l'IA, l'intersectionnalité et les déficiences intellectuelles

2.1 Recrutement en ligne et technologies de l'IA (intelligence artificielle)

Le recrutement en ligne est le processus qui consiste à publier des offres, rechercher des candidats, développer des portails de candidature, évaluer les candidats et procéder aux entretiens à l'aide d'Internet. Les entreprises se tournent de plus en plus vers le recrutement en ligne pour simplifier leurs processus et en réduire les coûts. Le recrutement en ligne peut désavantager les personnes handicapées, en raison soit de l'interface avec laquelle elles doivent interagir, soit des systèmes en arrière-plan qui ont recours à l'intelligence artificielle (IA) pour évaluer les candidats.

[Une enquête](#) réalisée en 2015 par PEAT, un partenariat pour l'emploi et la technologie accessible, révèle que 46 % des répondants considèrent que postuler en ligne est « difficile voire impossible ». 50 % des répondants avaient utilisé les médias sociaux dans leur recherche d'emploi, et 40 % d'entre eux avaient rencontré des problèmes d'accessibilité. Les portails de candidature en ligne sont un élément clé du recrutement en ligne. L'enquête du PEAT a relevé des problèmes d'accessibilité communs, notamment « des procédures de candidature trop longues et trop complexes, des restrictions de temps, un faible contraste à l'écran, une difficulté à saisir les données dans tous les champs, des caractères trop petits, des liens vers des pages Internet non compatibles avec la consultation sur téléphones

portables, des problèmes de chargement des pages (problèmes de connectivité), et une difficulté à mettre en ligne des documents ».

L'accélération continue des technologies de l'intelligence artificielle et le besoin des entreprises de réduire les coûts de recrutement ont augmenté la dépendance à l'IA dans le processus de recrutement. L'IA est utilisée à tous les stades du processus recrutement, notamment la recherche de candidats, le suivi des candidats, la sélection des CV, les tests d'évaluation préalable et les entretiens^{lviii}. L'IA est également utilisée à [d'autres étapes du cycle RH](#), notamment la formation, l'aide à la réalisation des tâches et la communication avec les employés.

Les technologies de l'IA ont généré une controverse ces dernières années en raison des préjugés fondés sur l'origine raciale, le genre et le handicap qu'elles reflèteraient. [Le logiciel de reconnaissance faciale qui est utilisé par la police](#) s'est avéré classer les femmes ayant la peau sombre comme des hommes à 31 % du temps, alors que le genre des personnes à la peau plus claire est reconnu dans 100 % des cas. L'hypothèse développée est que [les préjugés conscients et inconscients](#) des personnes écrivant le code des algorithmes se reflètent dans les programmes d'IA. Étant donné que [la majorité des encodeurs sont des hommes jeunes, blancs et non handicapés](#), cela peut potentiellement générer une discrimination à l'égard des autres groupes.

Il ne fait aucun doute que les technologies de l'IA ont un potentiel considérable pour aider les personnes handicapées à réaliser certaines tâches dans leur travail. [Les logiciels de transformation de la voix en texte, par exemple, aident les personnes dyslexiques](#) ou ayant d'autres formes de handicap à rédiger des rapports, ce qui leur serait difficile à l'aide des méthodes de saisie traditionnelles. Cependant, différentes études ont montré les différents dangers des technologies de l'IA dans le processus de recrutement en raison des préjugés inhérents aux algorithmes créés pour assurer le fonctionnement de ces technologies.

Les études montrent que 76 % des entreprises de plus de 100 employés aux États-Unis utilisent des tests de personnalité dans le cadre du recrutement, et que les employeurs utilisent l'IA pour analyser les résultats. 33 % des entreprises utilisent également l'IA dans d'autres étapes du recrutement^{lix}. La technologie est devenue de plus en plus perfectionnée ces dernières années et elle utilise les principes de la neuroscience pour analyser la personnalité cognitive et émotionnelle des candidats par rapport aux caractéristiques des précédents candidats sélectionnés^{lx}.

Les préjugés décrits aux sections 1.3 et 2.1.1 sont présents dans les algorithmes. De plus, pour prendre des décisions, les algorithmes reposent sur les données qui l'alimentent. Les données des algorithmes de recrutement reposent sur les caractéristiques de personnes ayant réussi à des rôles similaires par le passé. En raison de l'exclusion des personnes handicapées du marché du travail, les jeux de données pourraient donc ne pas contenir suffisamment de données sur les personnes handicapées pour que l'on puisse affirmer que le système n'est pas biaisé au détriment de ce groupe.

Cela est particulièrement problématique avec la technologie qui utilise la reconnaissance du ton de la voix et des expressions faciales dans le cadre du processus d'évaluation. Certains handicaps peuvent donner un ton de voix et des expressions faciales différents des personnes sur lesquelles se base l'algorithme et ainsi fausser l'analyse et l'évaluation.

Cependant, avec une grande attention, il est possible d'éviter les problèmes liés aux processus de recrutement en ligne et aux technologies de l'IA. Les principes de la conception inclusive (universelle) peuvent être appliqués à ces technologies si les personnes handicapées ayant expérimenté des difficultés et des réussites avec le recrutement et l'emploi participent au processus de conception. Cela est possible si les entreprises sont proactives dans la prise en charge des problèmes.

Accenture a développé une Boîte à outils de l'évaluation algorithmique qui utilise des méthodes statistiques pour déterminer si les groupes de personnes sont traités équitablement par ces processus. Les entreprises doivent néanmoins décider quand utiliser l'IA et quand ne pas l'utiliser, et n'y avoir recours que quand elles sont certaines que cela ne crée pas de discrimination. Une autre approche à adopter durant les entretiens et les évaluations consiste à appliquer des principes similaires à ceux de l'aménagement raisonnable à ces étapes pour éliminer les difficultés que pourraient avoir les personnes handicapées.

Le présent document a mis en avant, à plusieurs reprises, les avantages d'une collaboration avec un partenaire ayant de l'expérience dans l'accompagnement des personnes handicapées durant leur accès à l'emploi, et une telle collaboration est également pertinente dans le recrutement en ligne. Pour parvenir à éliminer une partie des problèmes susmentionnés, il est possible de travailler avec un partenaire pour réfléchir aux problèmes que pose le portail de recrutement en ligne et les éliminer, tout en apportant un appui aux personnes handicapées souhaitant postuler.

2.2 Intersectionnalité, handicap et emploi

L'intersectionnalité est le concept selon lequel chacun a de multiples identités et expériences qui se superposent et façonnent la manière dont on appréhende le monde et dont on est traité^{lx}. L'origine raciale, l'appartenance ethnique, le genre, l'orientation sexuelle et le type de handicap s'entrecroisent et déterminent les expériences d'un individu. Cela peut apporter des privilèges et des opportunités pour certains, et générer de la discrimination pour d'autres. En raison de leurs identités, les personnes handicapées seront souvent exposées à une discrimination multiple. Une femme présentant un handicap intellectuel et issue d'une minorité ethnique, par exemple, peut être victime de sexisme, de capacitisme et de racisme.

Cela s'inscrit dans le modèle social interactif du handicap, qui considère le handicap comme un résultat des obstacles que la société place devant les individus, parce que les obstacles sociaux, environnementaux, économiques et comportementaux empêchent de porter suffisamment d'attention à la déficience de l'individu pour lui permettre de participer pleinement à la société^{lxii}. La discrimination intersectionnelle place des obstacles inutiles et

inévitables devant les personnes handicapées, obstacles qui sont amplifiés par d'autres éléments de leur identité.

Exemples de discrimination intersectionnelle à l'encontre des personnes handicapées :

- Accès à l'école pour les filles handicapées - [Le Rapport mondial sur le handicap](#) révèle que les filles handicapées ont bien moins de chance de terminer l'école primaire que les garçons handicapés et les filles non handicapées. Sachant que les filles et que les enfants handicapés rencontrent des obstacles pour accéder à l'école, l'intersectionnalité des facteurs (être une fille et présenter un handicap) réduit considérablement les chances des filles handicapées.
- Accéder aux services de santé pour un migrant handicapé - De nombreux migrants, avec ou sans papiers, sont exclus des dispositifs d'assistance gouvernementaux permettant d'obtenir une aide médicale, et la seule possibilité qu'il leur reste est de recourir à d'onéreux services de santé privés. Cela signifie que les migrants handicapés sont souvent exclus des dispositifs susceptibles de leur procurer une aide technique qui leur permettrait d'avoir les capacités fonctionnelles de travailler ou d'accéder aux soins de santé nécessaires pour gérer leur handicap.

Handicap et autres caractéristiques discriminantes

Genre et handicap

Le genre peut être une cause de discrimination significative pour les personnes handicapées. Les femmes handicapées risquent davantage de subir de la discrimination en raison de l'intersection de leur handicap et de leur genre, mais les hommes peuvent également subir des discriminations en raison des attentes sociétales liées au genre.

[Les femmes ont globalement plus de probabilité que les hommes d'avoir un handicap](#). L'OMS estime que la prévalence mondiale du handicap est de 19 % chez les femmes et de 12 % chez les hommes. Cela s'explique par le fait que les femmes ont plus de risque d'acquies un handicap au cours de leur vie en raison d'un plus faible accès aux soins, notamment dans le domaine de la santé sexuelle et de la reproduction, et qu'elles sont davantage susceptibles d'être victimes de violence et de vivre dans une plus grande pauvreté, ce qui est lié au taux supérieur de prévalence du handicap^{lxiii}.

Les femmes handicapées ont moins de chance de trouver un emploi que les hommes handicapés et les femmes non handicapées. Les obstacles décrits dans la première partie, notamment l'accès plus limité à l'école et aux qualifications professionnelles, les croyances sociétales quant à leur capacité à réaliser certains types d'emploi, et leur accès limité à l'aménagement raisonnable peuvent tous être exacerbés en raison de leur genre.

De plus, dans la plupart des sociétés, les attentes concernant leurs responsabilités au sein du foyer et auprès des enfants constituent un obstacle supplémentaire. Les comportements paternalistes qui consistent à protéger les femmes handicapées et à limiter leurs expériences en dehors du foyer réduisent également souvent leurs opportunités.

L'intersectionnalité du handicap et des facteurs ethniques et raciaux

Il existe peu d'études sur l'intersectionnalité du handicap et des identités raciales et ethniques mais la littérature répertoriant les inégalités dont sont victimes les personnes issues de certains groupes raciaux et ethniques est conséquente. La discrimination à l'encontre des différents groupes raciaux et ethniques est courante à travers le monde. Dans différents pays, les groupes marginalisés connaissent une plus grande pauvreté, un accès aux soins plus limité et un plus faible taux d'achèvement des cycles scolaires, et cela participe aux causes de handicap, comme la pauvreté. Aux États-Unis, par exemple, les adultes amérindiens et noirs américains sont [plus susceptibles](#) d'avoir un handicap que les adultes blancs.

Handicap et statut de migrant

Le nombre de [migrants internationaux dans le monde](#) a été estimé à 232 millions en 2013. Par ailleurs, le nombre de migrants internes a été évalué à 740 millions. Les migrants ont souvent un statut d'immigration précaire qui les rend particulièrement vulnérables face à l'exploitation dans le milieu du travail. Ils ne peuvent souvent pas accéder aux services de base, notamment dans le domaine de la santé et de l'éducation. Les migrants ayant un faible niveau d'éducation et de qualification professionnelle ont plus de risque d'acquiescer un handicap, car ils sont contraints de travailler dans des conditions indécentes. Un migrant handicapé peut donc rencontrer des difficultés auxquelles les citoyens handicapés ne sont pas confrontés.

Handicap et âge

Un nouveau rapport de l'ONU sur la vieillesse suggère que [50 % des personnes ont des attitudes discriminatoires envers les personnes âgées](#). Le rapport mentionné au paragraphe relatif à la culture interne dans le cadre des cinq dimensions classe le préjugé à l'encontre du handicap comme le second préjugé inconscient le plus courant, le plus répandu étant la discrimination fondée sur l'âge. La population mondiale devrait continuer de vieillir, et dans certains pays, en raison d'un filet de protection sociale limité pour les personnes âgées, les individus devront travailler plus longtemps.

Le taux de handicap augmente également avec l'âge puisque les individus acquiescent des handicaps en conséquence des maladies et des blessures. L'intersection de la discrimination fondée sur l'âge (l'âgisme) et de la discrimination fondée sur la capacité physique (le capacitisme) peuvent créer des obstacles considérables pour les personnes âgées handicapées si les entreprises ne mettent pas en place les aménagements nécessaires.

Handicap et orientation sexuelle et identité de genre

[Une étude de CBM, Edge Effect et Nossal Institute for Global Health](#) a révélé que les personnes handicapées ayant diverses orientations sexuelles, identités et/ou expressions de genre, et caractéristiques de sexes (OSIEGCS) étaient davantage susceptibles d'être exclues des processus de développement et d'aide humanitaire. Les approches de lutte contre la discrimination fondée sur le handicap et l'OSIEGCS sont souvent abordées de manière indépendante, et une grande partie des cadres internationaux qui existent, comme les ODD, omettent la question de l'OSIEGCS.

De plus, de nombreux groupes qui travaillent sur l'inclusion des personnes handicapées ou des personnes ayant diverses OSIEGCS sont réticents à l'idée d'inclure les problématiques de l'autre groupe dans leurs plaidoyers et leurs actions^{lxiv}. En raison de la discrimination subie par ces deux groupes, les obstacles que rencontrent les personnes handicapées ayant diverses OSIEGCS sont exacerbés^{lxv}.

Bonnes pratiques pour les employeurs

Répertoirer les différentes intersectionnalités

Les programmes ou politiques d'emploi sont souvent axés sur un seul groupe spécifique. Il peut exister une politique ou un programme relatif au genre, une politique relative au handicap, une politique relative à l'orientation sexuelle, etc. Cela omet le fait que les personnes de ces différents groupes vivent des expériences très différentes en raison de leurs caractéristiques identitaires multiples. Il est important de prendre en compte le fait que les personnes vivent des expériences différentes dans des situations similaires.

Dans le cadre du recueil de données sur le handicap et de la cartographie de la situation actuelle des connaissances, des attitudes et des pratiques du personnel, il est important d'identifier quels groupes sont exposés à une discrimination intersectionnelle. Les données doivent ensuite être analysées au regard de l'ensemble des variables démographiques. Cela peut être plus facile pour les grandes entreprises qui ont un jeu de données suffisamment vaste pour réaliser une analyse de régression multiple. Les plus petites entreprises pourraient devoir recourir à d'autres méthodes comme l'étude qualitative.

Langage

Le langage est essentiel pour assurer un environnement favorable pour les personnes handicapées, et cela est particulièrement important lorsqu'il existe des obstacles multidimensionnels. Former les managers, les RH et l'ensemble du personnel au langage inclusif des personnes handicapées contribuera à limiter la discrimination et les incidents offensants. La terminologie utilisée contribue à créer un langage soit positif, soit négatif. Le guide de l'OIT pour l'inclusion du handicap en milieu de travail comprend une liste des actions à faire et à ne pas faire concernant à la fois le traitement des personnes handicapées et le langage à employer^{lxvi}.

Étant donné que la terminologie est souvent spécifique en fonction du pays et de la langue, il est conseillé de consulter un partenaire spécialisé dans le handicap comme une ONG ou une OPH.

Participation

Comme d'autres bonnes pratiques, la participation des personnes handicapées dans la gouvernance et les groupes d'employés est essentielle, mais pour garantir une large représentation, cette question doit être abordée dans le cadre d'une approche intersectionnelle.

Si l'entreprise dispose d'un GRE pour les employés handicapés ainsi que d'autres groupes (femmes, personnes LGBTQI, groupes ethniques ou raciaux), il convient de s'assurer que

chaque groupe a un point relais sur le handicap, de préférence une personne handicapée. Cela permettra de rendre ces groupes plus représentatifs. De même, des représentants de ces groupes doivent être inclus dans le GRE. Les entreprises plus petites dans lesquelles ces groupes n'existeraient pas doivent assurer une large participation dans tout groupe existant, ainsi qu'une participation dans les autres processus de prise de décisions.

Politiques

Les politiques doivent prendre en compte l'intersectionnalité des identités multiples des membres du personnel. S'il existe une politique relative au handicap distincte des autres politiques RH, celle-ci doit faire référence aux autres formes d'identité et définir clairement des actions, des indicateurs et des objectifs pour chacune d'entre elles. Le handicap doit être inclus dans les politiques de lutte contre la discrimination à l'égard des autres groupes. Comme pour toutes les questions relatives au handicap, le leadership de la direction est important pour montrer que l'entreprise est consciente des obstacles que peut créer l'intersectionnalité, et mettre en avant son engagement à réduire ces obstacles.

Programmes flexibles

Le site Internet de l'EARN présente des [approches utiles](#) pour faire progresser les employés les plus âgés et les maintenir en poste, notamment proposer des postes à temps partiel pour permettre aux employés de continuer à travailler, même lorsqu'ils souhaitent travailler à temps plein. Le fait de créer deux postes à temps partiel pour remplacer un poste à temps plein peut être bénéfique pour l'entreprise, car la personne plus âgée peut transmettre son expérience et ses compétences à un employé plus jeune. Les postes saisonniers ou localisés sur deux sites différents selon la saison permettent aux personnes plus âgées de travailler uniquement à certaines périodes de l'année ou de travailler dans deux régions différentes durant l'année, ce qui peut être particulièrement attractif pour quelqu'un qui souhaite éviter le froid de l'hiver qui pourrait nuire à sa santé ou à son handicap.

2.3 Recommandations relatives au recrutement de personnes présentant une déficience intellectuelle

De toutes les personnes handicapées, les personnes présentant une déficience intellectuelle ont statistiquement moins de chance de trouver un emploi. Le Rapport mondial sur le handicap de l'OMS cite trois études qui montrent que le taux d'emploi des personnes présentant une déficience intellectuelle est inférieur à celui des personnes présentant d'autres handicaps.

L'une des études a calculé que les personnes présentant une déficience intellectuelle ont trois à quatre fois moins de chance de trouver un emploi que les personnes non handicapées ; vivent des périodes de chômage plus longues ; et, lorsqu'elles sont employées, sont davantage susceptibles de trouver un emploi dans un milieu de travail protégé^{lxvii}. [Une étude réalisée au Canada](#) a constaté que 73 % des personnes présentant une déficience intellectuelle considèrent que leur handicap affecte leur choix de carrière.

Cette étude montre également que seules 26 % des personnes présentant une déficience intellectuelle étaient employées, un pourcentage qui s'élève à 53 % pour les personnes présentant un handicap physique. Les estimations mondiales évaluent le pourcentage de personnes présentant une déficience intellectuelle entre 9 et 40 % selon le pays^{lxviii}.

Les obstacles que rencontrent les personnes présentant une déficience intellectuelle sont les mêmes que ceux rencontrés par l'ensemble des personnes handicapées (voir la première partie) mais ils sont souvent exacerbés. La stigmatisation sociale à l'encontre des personnes présentant une déficience intellectuelle génère une discrimination au travail découlant souvent de la peur et de l'ignorance. En raison d'un manque de formation et de contact avec des personnes présentant une déficience intellectuelle, le personnel ne sait pas comment interagir avec elles.

Les personnes présentant une déficience intellectuelle ont souvent des difficultés dans les interactions sociales et cela peut favoriser la discrimination à leur encontre. Le handicap mental fait l'objet d'une plus grande discrimination que les autres handicaps et peut constituer un vrai problème dans certaines régions du monde où il n'existe pas de services d'appui ni de filets de protection sociale. Les personnes présentant une déficience intellectuelle ont également des difficultés pour accéder à l'éducation. [Une enquête](#) réalisée aux États-Unis a constaté que 50 % des personnes présentant un handicap mental quittaient l'école sans diplôme.

Malgré cela, les entreprises peuvent en tirer un avantage considérable. Les arguments économiques présentés dans la première partie sont valables pour les personnes présentant une déficience intellectuelle. Les managers qui ont participé à des études et des enquêtes rapportent que les personnes handicapées ont une excellente éthique professionnelle et sont attachés à rester à leur poste dans le long terme.

De plus, les managers ont constaté un effet positif en termes de cohésion d'équipe, et ont indiqué que le personnel s'efforçait d'intégrer la personne handicapée au sein de l'équipe et de l'aider dans ses tâches, une dynamique qui s'étendait ensuite à l'ensemble du personnel, les employés étant plus disposés à s'aider les uns les autres, handicapés ou non. Cela avait amélioré le moral des équipes et généré les différents bénéfices qui découlent d'une équipe heureuse, comme la baisse de l'absentéisme^{lxix}.

L'emploi des personnes handicapées peut suivre une double approche. Les entreprises peuvent offrir des opportunités d'emploi en intégrant des personnes présentant une déficience intellectuelle dans leurs processus d'emploi généraux ou en créant des programmes d'emploi sur-mesure dans le cadre desquels la relation employeur-employé est personnalisée pour répondre aux besoins des deux parties. Cela permet de créer des postes sur-mesure en fonction des individus.

[Keystone Human Services](#) œuvre pour que les personnes présentant une déficience intellectuelle puissent avoir des opportunités de développement et faire des choix de vie significatifs, ce qui inclut les opportunités d'emploi. L'organisation a réalisé un travail considérable sur l'emploi personnalisé dans différents pays, tels que la Moldavie, l'Inde et les

États-Unis. L'élément important de ce travail est d'utiliser une approche centrée sur la personne, qui identifie les principaux points forts de chaque individu. Keystone présente les étapes clés de l'emploi personnalisé :

- « 1. Évaluer les intérêts des individus, leurs styles d'apprentissage et les manières dont les individus seraient capables de contribuer positivement à une entreprise ou une organisation.
2. Trouver la contribution unique de chaque individu, et la mettre en lien avec le milieu de travail dans lequel cette contribution est nécessaire.
3. Réfléchir avec l'employeur pour trouver comment restructurer un emploi pour libérer d'autres employés et mieux utiliser leurs compétences, et façonner l'emploi qu'une personne présentant une déficience intellectuelle pourrait faire. »

À partir de là, la personne commence son travail avec tout l'appui nécessaire. L'approche de Keystone intègre les cinq dimensions de l'inclusion. L'appui de Keystone contribue à démontrer l'importance des partenariats structurés dans le recrutement des personnes handicapées ainsi que l'effet de ces partenariats sur les autres dimensions de l'inclusion. Pour réussir, il est essentiel de rester en liaison permanente avec les organisations et groupes locaux.

En Moldavie, Keystone s'est engagé avec des entités publiques et des organisations à but non lucratif pour améliorer l'accès à la formation professionnelle et les compétences professionnelles des personnes présentant une déficience intellectuelle. L'organisation met son personnel à disposition pour assurer un accompagnement direct et mettre en adéquation les postes et les candidats, « notamment aider les personnes handicapées pour les entretiens d'embauche, expliquer les caractéristiques du poste et les attentes des employeurs, identifier les postes vacants possibles en fonction des compétences et des préférences des demandeurs d'emploi, analyser le milieu de travail et suggérer les aménagements potentiels, faciliter un essai sur plusieurs semaines / mois si nécessaire (période d'essai) et fournir un accompagnement personnalisé continu en fonction des besoins ». Cela aide les entreprises à améliorer la dimension RH et management et la dimension de l'accessibilité.

La culture de l'organisation est également renforcée en sensibilisant les autres employés et en facilitant la communication. Keystone met également l'accent sur le partage des expériences réussies des différentes organisations. Cela aide les entreprises à comprendre les avantages dont elles pourraient bénéficier en employant des personnes présentant une déficience intellectuelle, et dissipe les inquiétudes et les peurs des entreprises.

Conclusion

Ce guide a fourni des informations et présenté des bonnes pratiques pour développer une stratégie d'emploi plus inclusive, notamment dans la phase de recrutement. Il a souligné l'importance d'une approche holistique qui couvre l'ensemble du cycle de vie professionnelle.

Il a présenté les cinq dimensions de l'inclusion et relié chacune d'entre elles aux étapes du cycle de vie professionnelle. Le leadership de la direction de l'entreprise est crucial afin de créer un environnement favorable pour les personnes handicapées et de garantir l'appropriation du processus au sein de l'entreprise. Pour encourager les personnes handicapées à postuler dans l'entreprise, il convient de veiller à ce que l'équipe RH et les managers chargés du recrutement aient de bonnes connaissances en matière de handicap et savent comment assurer l'inclusion dans le processus d'embauche. Cet aspect est fortement lié à la nécessité de faire évoluer la culture interne de l'organisation afin que l'ensemble de l'entreprise constitue un environnement favorable.

La première étape pour développer une culture inclusive des personnes handicapées est d'évaluer les connaissances, les attitudes et les pratiques du personnel. Aucune mesure ne sera efficace si les personnes handicapées ne peuvent accéder au lieu de travail. Il est donc essentiel d'assurer une accessibilité physique et numérique. Il est conseillé de commencer par un audit de l'accessibilité qui aidera l'entreprise à aborder les autres dimensions de l'inclusion. Enfin, le partenariat est un pilier fondamental pour devenir inclusif des personnes handicapées. De nombreuses organisations efficaces sont spécialisées dans ce domaine. Les



partenaires capables de soutenir les différents aspects de l'emploi inclusif contribueront à renforcer les capacités de l'entreprise à toutes les étapes du processus recrutement.

Les bonnes pratiques de Michelin illustrent parfaitement comment une entreprise peut réussir à devenir inclusive des personnes handicapées. C'est un processus d'apprentissage qui s'inscrit dans le long terme, et outre les partenariats officiels, il est recommandé de solliciter les conseils et les compétences d'autres organisations. Différentes ressources et personnes peuvent être consultées :

- Les personnes handicapées et les OPH ;
- Les entreprises ayant valorisé l'inclusion des personnes handicapées ; Les membres de la branche nationale du Réseau mondial Entreprises et Handicap ou les organisations qui se sont publiquement engagées dans le mouvement The Valuable 500 en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap ;
- D'autres entreprises ayant recruté des personnes handicapées ;
- Les organismes d'enseignement et de formation technique et professionnelle qui proposent des modules inclusifs ;
- Les organisations non gouvernementales et les agences des Nations Unies ;
- Les sites Internet des organisations spécialisées dans l'emploi des personnes handicapées ;
- Les agences gouvernementales et ministères chargés de l'emploi et des services pour les personnes handicapées.

Liste des acronymes

PDG :	Président-directeur général
OSC :	Organisation de la société civile
RSE :	Responsabilité sociale des entreprises
DFID :	Département du Royaume-Uni pour le développement international
EARN :	Réseau d'aide aux employeurs et de ressources sur l'inclusion du handicap
REP :	Ratio emploi-population
GRE :	Groupe ressource pour les employés
CESAP :	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
HI :	Humanité & Inclusion
OIT :	Organisation internationale du Travail
KPI :	Indicateur clé de performance
LGBTQI :	Personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, queers, intersexes
ATI :	Assistance technique Inclusion
ONG :	Organisation non gouvernementale
OPH :	Organisation de personnes handicapées
ODD :	Objectifs de développement durable
PEID :	Petits États insulaires en développement
EFTP :	Enseignement et formation technique et professionnelle
ONU :	Organisation des Nations Unies
CIDPH :	Convention Internationale des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées
UNDIS :	Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap
CDH :	Conseil des droits de l'homme des Nations Unies
OMS :	Organisation mondiale de la santé

Notes de fin

- ⁱ OMS. 2011. Rapport mondial sur le handicap (p. 246).
https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf
- ⁱⁱ ONU Femmes. « Making the SDGs count for women with disabilities ». <https://www.un.org/development/desa/disabilities/wp-content/uploads/sites/15/2019/10/Making-SDGs-count-for-women-with-disabilities.pdf>
- ⁱⁱⁱ Humanité & Inclusion. 2016. « Situation of wage employment of persons with disabilities. Ten developing countries in focus ». https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/handicapinternational/pages/1479/attachments/original/1480713329/EmploymentWhitePaper-WEB_Dec2.pdf?1480713329
- ^{iv} Convention internationale des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées et protocole facultatif. 2006. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>
- ^v Humanité & Inclusion. « Situation of wage employment of persons with disabilities.
- ^{vi} Département des affaires économiques et sociales. (2019). « The Disability and Development Report, Realizing the Sustainable Development Goals by, for and with persons with disabilities ». ONU. (p. 153). <https://social.un.org/publications/UN-Flagship-Report-Disability-Final.pdf>
- ^{vii} Mónica Pinilla-Roncancio. 2015. « Disability and poverty: two related conditions ». Une revue de la littérature. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-00112015000500014#f1
- ^{viii} ILOSTAT. « Journée Internationale des personnes handicapées : comment le handicap affecte les résultats sur le marché du travail ». <https://ilostat.ilo.org/international-day-of-persons-with-disabilities-how-disability-affects-labour-market-outcomes/>
- ^{ix} OMS. 2018. « Disability and Development Report, Realizing the Sustainable Development Goals by, for and with persons with disabilities ». <https://www.un.org/development/desa/disabilities/publication-disability-sdgs.html>
- ^x OMS. Rapport mondial sur le handicap (p. 239).
- ^{xi} CESAP (2018). « Building Disability-Inclusive Societies in Asia and the Pacific. Assessing Progress of the Incheon Strategy ». <https://www.unescap.org/sites/default/files/publications/SDD%20BDIS%20report%20A4%20v14-5-E.pdf>
- ^{xii} PLAN International. 2013. « Include us! A study of disability among Plan International's sponsored children ». https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/Plan_Include_Us%21_Report_2013_En.pdf
- ^{xiii} OMS. Rapport mondial sur le handicap (p. 246).
- ^{xiv} OMS. Rapport mondial sur le handicap (p. 28).
- ^{xv} IFC. 2011. « Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries » (p. 40). https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2a9123b3-d369-4115-8cbf-19083218ce64/G20_Women_Report.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqel-xk
- ^{xvi} CIDPH (p. 19-20). <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-e.pdf>
- ^{xvii} Division des politiques sociales et du développement social. Département des affaires économiques et sociales. « Toolkit on disability in Africa, the right of persons with disabilities to work ». <https://www.un.org/esa/socdev/documents/disability/Toolkit/Rights-Persons-with-DisabilitiestoWork.pdf>
- ^{xviii} Comité des droits économiques, sociaux et culturels. 2005. Le droit au travail. Observation générale n° 18. <http://docstore.ohchr.org/SelfServices/FilesHandler.ashx?enc=4slQ6QSmIBEDzFEovLCuW1a0Szab0oXTdlmnsJZZVQfUKxXVsd7Dae%2FCu%2B13J25Nha7I9NlwYZ%2FTmK57O%2FSr7TB2hbCAidyVu5x7XcqjNXn44LZ52C%2BikX8AGQrVylc>

-
- ^{xix} OIT. 2002. La gestion du handicap sur le lieu de travail. https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_103324/lang--en/index.htm
- ^{xx} OIT. 2015. Travail décent pour les personnes handicapées : promouvoir les droits dans le cadre de l'Agenda mondial de développement. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_430944.pdf
- ^{xxi} Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits des personnes handicapées en Afrique https://au.int/sites/default/files/treaties/36440-treaty-0067_-_protocol_to_the_achpr_on_the_rights_of_persons_with_disabilities_in_africa_f.pdf
- ^{xxii} Modalités d'action accélérées des Petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa), articles 30d et 77h). <https://sustainabledevelopment.un.org/samoapathway.html>
- ^{xxiii} Evans, S. (2007). « Disability, skills and work: Raising our ambitions ». The Social Market Foundation. <https://www.smf.co.uk/wp-content/uploads/2007/06/Publication-Disability-Skills-and-Work-Raising-our-ambitions.pdf>
- ^{xxiv} OMS. 2017. Rapport mondial sur le vieillissement de la population (p. 1). https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf
- ^{xxv} Voir également <https://www.inc.com/sylvia-ann-hewlett/millennials-with-disabilities-a-large-invisible-talent-cohort-with-innovative-potential.html>
- ^{xxvi} Lukde, R. (2020). « Solving “ Then What? ”: Empowering Investors to Achieve Competitive, Integrated Employment for Persons with Disabilities ». The Harkin Institute for Public Policy and Citizen Engagement. <https://harkinstitute.drake.edu/wp-content/uploads/sites/103/2021/01/White-Paper-DI-in-ESG.pdf>
- ^{xxvii} Cordero, J. Ortiz de Zuniga, T. & Rueda, M. (2014) « Disability and corporate social responsibility reporting - An analysis comparing reporting practices of 40 selected multinational enterprises ». OIT. http://www.businessanddisability.org/wp-content/uploads/2014/08/ILO_CSRDisability.pdf
- ^{xxviii} Cordero, J. Ortiz de Zuniga, T. & Rueda, M. (p. 12)
- ^{xxix} Cordero, J. Ortiz de Zuniga, T. & Rueda, M. (p. 12)
- ^{xxx} Giermanowska, E. Raclaw, M. et Szawarska, D. 2020. « Employing People with Disabilities. Good Organisational Practices and Socio-cultural Conditions ». <https://ca1lib.org/book/5399127/f682a2?id=5399127&secret=f682a2>
- ^{xxxi} OIT. (2017). « Une vue d'ensemble mondiale de l'action syndicale en matière de handicap et de travail décent » (p. 5). http://www2.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_553664.pdf
- ^{xxxii} CIDPH, Article 2. <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-2-definitions.html>
- ^{xxxiii} Araten-Bergman, T. « Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities ». The International Journal of Human Resource Management, 2016 Vol. 27, No. 14, 1510–1530, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466>
- ^{xxxiv} Henry, A. Patkauskas, K. Stanislawzyk, & Vogt. J. (2013). « Employer-recommended strategies to increase opportunities for people with disabilities ». http://www.worksupport.com/documents/jvr_employer_recommended_strategies.pdf
- ^{xxxv} Sherbin, L. & Taylor Kennedy, J. (2017). Rapport « Disabilities and Inclusion ». Center for Talent Innovation. https://www.limeconnect.com/opportunities_news/detail/center-for-talent-innovations-2017-disabilities-and-inclusion-report-sponsored-by-lime-connect
- ^{xxxvi} Sherbin, L. & Taylor Kennedy, J. (p. 33)
- ^{xxxvii} Naraine, M. D., & Lindsay, P. H. (2011). « Social inclusion of employees who are blind or low vision ». Disability & Society, 26(4), 389–403.
- ^{xxxviii} Ali, M. Schur, L. & Blanck, P. (2010). « What type of jobs do persons with disabilities want? ». Journal of Occupational Rehabilitation 21(2):199-210. DOI:10.1007/s10926-010-9266-0.
- ^{xxxix} OIT. La gestion du handicap sur le lieu de travail. Recueil de directives pratiques.

-
- ^{xi} Tompa, E. Samosh, D. & Boucher. N. (2020). « Skill Gaps, underemployment, and equity of labor market opportunities for persons with disabilities in Canada ». Future Skills Centre. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/SkillsGap-Disabilities-PPF-JAN2020.pdf>
- ^{xii} Shier, M. Graham, J. & Jones, M. (2009). « Barriers to Employment as Experienced by Disabled People: A Qualitative Analysis in Calgary and Regina, Canada ». *Disability & Society* 24(1): 63-75. DOI:10.1080/09687590802535485.
- ^{xiii} OIT. « Violence and harassment against persons with disabilities in the world of work ». https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_738118.pdf
- ^{xiii} Hollomotz, A. 2013. « Disability and the continuum of violence », dans H. Mason-Bish et al. Roulstone (ed.) : « Disability, Hate Crime and Violence » (Oxon, Routledge), p. 53.
- ^{xiv} Beleza, M.L. (2003). « La discrimination à l'encontre des femmes handicapées ». Édition Conseil de l'Europe (p. 35). <https://rm.coe.int/16805a2a16>
- ^{xv} Lodovici, M.S. & Orlando, N. « Discrimination and Access to Employment for Female Workers with Disabilities Directorate-General for Internal Policies ». Parlement européen (p.26). [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/602067/IPOL_STU\(2017\)602067_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2017/602067/IPOL_STU(2017)602067_EN.pdf)
- ^{xvi} Lioa, J. (2021). « The quota system for employment of people with disabilities in China: Policy, practice, barriers, and ways forward ». *Disability & Society*, 36:2, 326-331. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1833311>
- ^{xvii} OIT. « Une vue d'ensemble mondiale de l'action syndicale en matière de handicap et de travail décent » (p. 5).
- ^{xviii} Humanité & Inclusion. « Practical Guide on Advancing the disability inclusiveness of service providers/entities in post-crisis and development contexts » (p. 7-8).
- ^{xix} OIT. (2014). « Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities » (p. 9). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_316815.pdf
- ⁱ Sherbin, L. & Taylor Kennedy, J.
- ⁱⁱ OIT. (2016). « The Competitive Advantage of Hiring Persons with Disabilities. An Employers Guide to Disability Inclusion in the Workplace ». https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-dhaka/documents/publication/wcms_543490.pdf
- ⁱⁱⁱ CIDPH, Article 2, Définitions. <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-2-definitions.html>
- ⁱⁱⁱ OIT. (2014). « Inclusion of youth with disabilities. The business case » (p. 25). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_316817.pdf
- ^{liv} OIT. « Inclusion of youth with disabilities. The business case » (p. 40).
- ^{lv} OIT. « Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities » (p. 15).
- ^{lvi} OIT. (2010). « Disability in the Workplace: Company Practices » (p. 5). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_150658.pdf
- ^{lvii} Longhi S. (2017). « The disability pay gap ». The Equality and Human Rights Commission. <https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/research-report-107-the-disability-pay-gap.pdf>
- ^{lviii} Crook, N. Jackson et al. (2020). « Recruitment AI has a Disability Problem: questions employers should be asking to ensure fairness in recruitment ». Institute for Ethical Artificial Intelligence (p. 6). DOI:10.31235/osf.io/emwn5
- ^{lix} Centre for Democracy and Technology. (2020). « Algorithm-driven Hiring Tools: Innovative Recruitment or Expedited Disability Discrimination? » <https://cdt.org/wp-content/uploads/2020/12/Full-Text-Algorithm-driven-Hiring-Tools-Innovative-Recruitment-or-Expedited-Disability-Discrimination.pdf>

-
- ^{lx} Accenture. « AI for disability inclusion. Enabling change with advanced technology ». https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-155/Accenture-AI-For-Disability-Inclusion.pdf#zoom=40
- ^{lxi} <https://www.surreyplace.ca/what-is-intersectionality-and-white-privilege/>
- ^{lxii} Humanité & Inclusion. « Situation of wage employment of persons with disabilities. 10 developing countries in focus ». https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/handicapinternational/pages/1479/attachments/original/1480713329/EmploymentWhitePaper-WEB_Dec2.pdf?1480713329
- ^{lxiii} ONU Femmes. « Making the SDGs count for women ».
- ^{lxiv} Blyth, J. et al. (2020). « Out of the Margins: An intersectional analysis of disability and diverse sexual orientation, gender identity, expression & sex characteristics in humanitarian and development contexts ». CBM Australia / Edge Effect / Nossal Institute. https://www.edgeeffect.org/wp-content/uploads/2020/08/Out-of-the-Margins_Full-Report_June-2020_FINAL.pdf
- ^{lxv} « LGBT People with Disabilities ». <https://www.lgbtmap.org/file/LGBT-People-With-Disabilities.pdf>
- ^{lxvi} OIT. « The Competitive Advantage of Hiring Persons with Disabilities. An Employers Guide to Disability Inclusion in the Workplace » (p. 25-27).
- ^{lxvii} OMS. Rapport mondial sur le handicap (p. 237-238). https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf
- ^{lxviii} Unger DD, Campbell LR, McMahon BT. « Workplace discrimination and mental retardation: the national EEOC ADA research project ». J Vocat Rehabil. 2005;23:145-54.
- ^{lxix} Centre for Inclusion and Citizenship. (2018). « The benefits to hiring individuals with intellectual disabilities: Employer's perspective ». UBC. <https://citizenship.sites.olt.ubc.ca/files/2018/12/The-Benefits-to-Hiring-Individuals-with-Intellectual-Disabilities-Employers-Perspectives-Report-2018.pdf>

Cliquez ici pour voir plus de contenus gratuits sur
l'emploi des personnes handicapées dans la « Boîte à
Outils Employeur Inclusif » de HI !



Pour un recrutement plus intégré des personnes handicapées :

Cadres, enjeux et pratiques dans le monde

Ce document a été développé par HI à l'intention des entreprises qui cherchent des ressources pour améliorer l'emploi des personnes handicapées, notamment dans leur processus de recrutement. Il s'adresse aux entreprises qui souhaitent comprendre quels obstacles empêchent les personnes handicapées d'accéder à l'emploi et comment elles peuvent réduire ces obstacles, qui cherchent à sensibiliser leur personnel au handicap, notamment les membres de la direction et du département des ressources humaines, et qui aspirent à définir des politiques pour devenir des entreprises inclusives des personnes handicapées.

Handicap International – Humanité & Inclusion
138, avenue des Frères Lumière
69371 Lyon cedex 08
France
ita@hi.org

