



Collège Coopératif en Bretagne

L'intégration des personnes en situation de handicap dans les entreprises d'économie sociale¹

Introduction

Traiter la question de l'intégration des personnes en situation de handicap dans les entreprises de l'économie sociale suppose de déconstruire au préalable deux croyances collectives qui troublent la perception des réalités concrètes et des contraintes qui pèsent sur les acteurs. La première s'inscrit dans une conception enchantée d'une économie sociale, porteuse de valeurs humanistes et de spécificités méritoires, et qui aurait naturellement des performances en matière d'intégration. Cette approche ne résiste pas longtemps à l'épreuve des faits et la proclamation des idées ne vaut pas traduction dans les pratiques. La seconde croyance postule que les entreprises de l'économie sociale sont des entreprises comme les autres qui subissent des formes de banalisation, voire d'isomorphisme pour les plus proches du marché, d'instrumentalisation par les politiques publiques pour celles qui investissent le marché des services d'intérêt général. La différenciation entre les entreprises serait, dans cette perspective, affaire de militantisme ou encore de marketing. Nous proposons dans cet article de rendre compte de la démarche initiée dans le cadre du programme européen RESPECT² qui a associé les CRESS Rhône Alpes et Nord Pas de Calais, les Collèges Coopératifs Rhône Alpes et Bretagne, les ateliers du Haut Vinage de l'ESAT Lys Lez Lannoy de l'Association des Paralysés de France. Ce partenariat structuré dans la durée est composé d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, d'organismes de formation et de recherche, et d'une importante association spécialisée dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Ils ont uni leurs compétences pour produire des réflexions et des ressources utiles à l'accès à l'emploi et au maintien dans l'emploi. Un axe de recherche sur le management des ressources humaines a été développé à partir de cinq diagnostics d'entreprise réalisés auprès d'une pluralité d'acteurs –Cadres, représentants du personnel, personnes handicapées, médecins du travail–. Il s'agissait de comprendre la manière dont les acteurs se mobilisent dans l'application des lois de 1987 et de 2005 en privilégiant une démarche d'observation et d'analyse des discours et des pratiques. Ces observations, à situer dans le contexte spécifique des organisations et champs professionnels concernés, prennent en compte les processus à l'œuvre dans ces organisations en matière d'emploi et de développement. Bien entendu, il ne s'agit pas ici de retirer des considérations générales et définitives à partir d'un échantillon réduit, mais d'éveiller l'intérêt et d'identifier des pistes d'approfondissement utiles pour la recherche et

¹ Ce séminaire qui s'est déroulé au siège de la fédération du Crédit Mutuel a rassemblé des représentants des organisations suivantes : MACIF et fondation Macif, Crédit Mutuel et CJDES, CEGES, ADMR35, CRESS Rhône Alpes, CRESS Nord pas de Calais, Andi-pont, Arpège, UR-SCOP Grand Ouest, Scop EASI, Mutuelle Existence, Chorum, GETH, APF, ESAT Lys Lez Lannoy, FEGAPEI, CGT, CNCRES, Collège Coopératif Rhône Alpes, Collège Coopératif Bretagne.

² RESPECT: Réseaux d'économie sociale et solidaire pour l'égalité des chances et la conciliation des temps. RESPECT 2 : Manager les différences dans les entreprises de l'économie sociale.

pour l'action. Il s'agit, plus précisément de proposer des repères utiles au positionnement des cadres dirigeants et de proximité, ainsi qu'aux collectifs de salariés.

Un cadre juridique incitatif

Si la loi de 1975 (N° 75-534 du 30 juin 1975) avait donné une première impulsion dans la prise en compte des travailleurs handicapés dans l'entreprise en créant notamment les COTOREP dont la mission principale était de reconnaître le handicap, d'orienter et de reclasser les travailleurs handicapés, la loi de 1987 (Loi N°87-517 du 10 juillet 1987), en instaurant l'obligation d'emploi a accentué l'incitation en direction des entreprises. En imposant la création d'un quota de 6% de personnes handicapées dans les entreprises de plus de vingt salariés et en prélevant une contribution financière pour « les emplois manquants » alimentant un fonds d'insertion professionnelle (AGEFIPH), cette loi inspirée du modèle de la discrimination positive a provoqué une lente prise de conscience et permis la mise en œuvre des premières initiatives donnant une place, légitime et reconnue par la loi, au travailleur handicapé. La mobilisation de certaines entreprises pionnières, comme la MACIF et la BPN, pour la signature d'accords d'entreprises ou de conventions d'objectifs, a permis de traduire dans l'organisation un engagement collectif et de construire de nouvelles coopérations avec l'environnement, notamment par la constitution et l'animation de réseaux de partenaires avec le milieu ordinaire ou spécialisé (service public de l'emploi et milieu protégé). De plus, la désignation de référents handicaps dans certaines entreprises formés aux problématiques de l'insertion professionnelle³ a également permis de développer des compétences professionnelles et de rendre lisible et légitime l'emploi d'un travailleur handicapé. L'intégration professionnelle des personnes handicapées ainsi éprouvée dans l'action a ouvert des espaces de débat, d'expérimentation et provoqué une lente conscientisation. Notons ici l'impulsion décisive des soutiens de l'AGEFIPH et du FSE pour accompagner la transformation des représentations sociales et des pratiques professionnelles des acteurs de l'entreprise et des réseaux spécialisés. Si des résultats tangibles sont à mettre au crédit de cette loi, force est de constater la lenteur des processus, les difficultés de mise en œuvre, le besoin de conseil et de soutien des entrepreneurs et des managers qui sont le plus souvent désarmés, voire désemparés, dans la gestion quotidienne de l'intégration. Les cadres et dirigeants d'entreprises socialisés par des cursus et des milieux professionnels inspirés des logiques de performance, de productivité et de rentabilité sont peu préparés à la prise en compte des situations de handicap qui sont source de lenteur et nécessitent l'adaptation des postes et de l'environnement du travail. Les diagnostics nous enseignent que les situations de travail sont soumises à de fortes contraintes générées soit par la dimension concurrentielle de l'activité, soit en raison de la limite des moyens allouées par les pouvoirs publics. Les questions relatives à l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise et plus largement la gestion de la diversité dans l'entreprise constituent une véritable révolution managériale qui va à contre-courant des logiques néo-libérales qui placent la performance financière au dessus de la prise en compte des besoins humains. La loi intervient, au titre de l'intérêt général et au nom des valeurs républicaines d'égalité et de citoyenneté. Constituées de sociétés de personnes, par opposition aux sociétés de capitaux, les entreprises de l'économie sociale portent des valeurs et des pratiques, une utilité sociale, qui vont donner à la question du management

³ Le Diplôme de chargé de projet d'insertion des travailleurs handicapés (DUPITH), certification professionnelle de niveau 2 proposé par les Collège Coopératifs répond à ce besoin de qualification.

des ressources humaines une configuration particulière mettant en tension les logiques d'entreprises et les logiques de mouvement. En conséquence, nous pouvons faire l'hypothèse, au-delà de la stricte application de la loi, d'une approche plus collective, voire coopérative, de la gestion des ressources humaines. La loi du 11 février 2005 (2005-102), pour « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », qui est entrée en application au 1^{er} janvier 2006, complète et va plus loin que la loi de 1987 en renforçant l'obligation d'emploi et en insistant sur le principe de non-discrimination et d'accessibilité. Le taux de 6% des emplois est maintenu mais la contribution financière collectée en fonction du nombre « d'emploi manquant » est augmentée (de 500 à 600 fois le Smic). Cette taxation est élargie aux trois fonctions publiques (Etat, territoriale et hospitalière). A ce titre un fonds dédié à la fonction publique a été constitué : il s'agit du FIPHP (fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique). De plus, la référence à l'égalité des chances, à la citoyenneté et à la non-discrimination permet de situer l'obligation d'emploi dans un projet d'entreprise à responsabilité sociale qui donne à la personne handicapée des perspectives d'expression, de promotion et de reconnaissance. Cette conception de l'intervention publique, fortement inspirée des directives européennes, rejoint les orientations portées par la loi de 2001 (2001-1066 du 16/11/01) et celle de 2004 créant la Halde (2004-1486 du 30/12/04) sur la lutte contre les discriminations et qui cherchent à éradiquer les pratiques de discrimination dans l'entreprise qu'elles soient fondées sur le genre, les origines, des considérations physiques ou des convictions.

Les enseignements des diagnostics : de l'obligation à l'initiative

Les entreprises étudiées sont engagées dans des démarches actives d'intégration des travailleurs handicapés en application de la loi de 1987. Elles ne respectent pas toujours l'obligation d'emploi selon les critères fixés aujourd'hui. Elles ont aussi développé, au plan interne et externe, des actions et des coopérations pour l'accès, le maintien, le reclassement, la promotion des personnes en situation de handicap. En fonction de leurs traditions et de leurs contraintes professionnelles propres, elles ont progressivement intégré à leurs pratiques managériales l'adaptation des environnements de travail et l'accompagnement des parcours. Il a fallu vingt ans pour arriver à ce résultat. Aujourd'hui, le renforcement des obligations faites aux entreprises par le nouveau mode de calcul imposé par la loi de 2005 a pour conséquence la baisse générale du taux d'emploi et provoque en conséquence une relance des initiatives visant la mise en conformité avec ces nouvelles normes. Notons que cette loi, qui est entrée en application au premier janvier 2006, est encore mal connue et sa mise en œuvre suscite bien des interrogations et génère des demandes d'aide et d'appui. Au regard des diagnostics réalisés nous pouvons considérer que l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés provoque des transformations importantes dans les relations internes à l'organisation. Elle amène aussi les entreprises à tisser de nouvelles relations partenariales avec leur environnement, notamment en direction du service public de l'emploi et du milieu protégé. Ce tissage reste à en juger les enseignements des diagnostics encore peu efficace. L'organisation est engagée dans un processus de conscientisation qui va produire une transformation lente des représentations sociales et des pratiques managériales. La diversité des situations handicapantes et la complexité à manager la diversité vont conduire les dirigeants, mais aussi les partenaires sociaux, à développer des compétences spécifiques ou complémentaires afin de doter l'organisation de référents ou correspondants ayant une capacité d'appui aux équipes de travail. L'organisation va ainsi développer des ressources internes nouvelles et définir des

cadres formalisés, conventions, accords, politique d'embauche, permettant de donner corps à une politique d'entreprise ou de groupe. Notons que les statuts (Coopérative, mutuelle, association, fondation) des entreprises qui en font des sociétés de personnes, comme les valeurs de référence, constituent un socle favorable à la justification de mesures actives et volontaristes dépassant l'obligation légale. Cependant, les contraintes propres aux qualifications professionnelles qui organisent les métiers, la nature même des activités et des emplois ont un impact fort sur les modalités d'embauche, de maintien et de reclassement. Autrement dit, les dynamiques internes et externes de l'activité (la banque, le secteur sanitaire et social, l'assurance) structurent des politiques de gestion des compétences et des qualifications qui ne rencontrent pas toujours aisément la demande d'emploi des personnes handicapées. Pour cette raison, le rapprochement avec le service public de l'emploi apparaît comme un vecteur d'information et d'appui. La sous-traitance avec le milieu protégé peut apparaître comme un moyen habile de respecter la loi sans faire l'effort d'intégration dans l'entreprise. Des expériences actuelles d'ouverture et de diversification des activités des ESAT (à Lis Lez Lanoy par exemple) permettent d'envisager des relations moins opportunistes et plus organiques pour l'emploi des personnes handicapées. De plus, les pressions qui sont faites parfois à des salariés susceptibles d'être déclarés et reconnus comme salariés handicapés apparaissent comme une dérive inquiétante dans l'interprétation de la loi. Enfin, il faut souligner que dans le champ du soin, des services aux personnes, la centration sur la personne soignée occulte fréquemment l'attention aux conditions de travail des salariés handicapés ou non. Nous ajoutons que dans certaines branches professionnelles (les services aux personnes, l'agro-alimentaire par exemple) où l'activité produit du handicap, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques devrait être une priorité.

Tableau 1- Synthèse des diagnostics⁴

<i>Nom</i>	HOPALE (Berk / Mer, Pas de Calais)	NEF (Grenoble, Isère)	Banque populaire du Nord (Lille, Pas de Calais)	UDMI (Isère)
<i>Statut</i>	<i>Fondation reconnue d'utilité publique</i>	<i>Société coopérative financière associée au groupe Crédit Coopératif</i>	<i>Banque coopérative</i>	<i>Union mutualiste</i>
<i>Objet social</i>	<i>Soins hospitaliers et réadaptation fonctionnelle</i>	<i>Epargne et crédit</i>	<i>Crédit au commerce et aux PME, puis élargissement aux particuliers</i>	<i>Complémentaire santé et œuvres sanitaires et sociales</i>
<i>Repères historiques</i>	<i>Développement d'établissements</i>	<i>1988- Création, développement</i>	<i>1917- Création et</i>	<i>1901- Création 1950-1960-</i>

⁴ Une présentation des diagnostics est disponible en téléchargement sur le site du programme : www.respect2.org

	<i>hospitaliers sous l'impulsion de médecins de renom</i>	<i>national, membre du réseau européen des banques éthiques</i>	<i>développement du réseau 1966-ouverture aux particuliers. 2001-rapprochement avec le groupe Crédit Coopératif</i>	<i>Création d'établissements de soins 1980-Diversification : gérontologie, handicap et santé</i>
<i>Valeurs</i>	<i>Humanisme Attention aux malades et handicapés</i>	<i>Fraternité, citoyenneté, responsabilité sociale et environnementale</i>	<i>Coopérativisme, solidarité</i>	<i>Mutualisme, solidarité</i>
<i>Appartenance à l'économie sociale</i>	<i>Non revendiquée</i>	<i>Très affirmée dans sa dimension éthique et alternative</i>	<i>Affirmée</i>	<i>Affirmée</i>
<i>Données socio-économiques</i>	<i>Réorganisation de la carte hospitalière (ARH) Effectifs : 2700 salariés (2500 ETP)</i>	<i>Entreprise en développement rapide : 4 délégations régionales, 40 salariés (31 ETP), 20 000 sociétaires</i>	<i>113 agences 1153 salariés 76071 sociétaires 270897 clients</i>	<i>Mutuelles et établissements ou centres de soins (12) 492 salariés (374 ETP)</i>
<i>Politique d'intégration</i>	<i>Connaissance fine de la question du handicap. Accord d'entreprise spécifique aux établissements de soins (OETH) Obligation d'emploi respectée au regard de la loi de 1987 notamment en raison du recours à la sous-traitance d'un ESAT (pour 1/3 de</i>	<i>Peu formalisée Volonté de la direction de concevoir et mettre en œuvre une politique fondée sur la gestion des compétences et la non-discrimination.</i>	<i>Engagement fort et ancien (90) dans une politique d'emploi des travailleurs handicapés Mise en œuvre d'une convention interne, puis suite à l'incitation des services de l'Etat. Traduction de cette convention en accord d'entreprise. Mise en place</i>	<i>Des préoccupations réelles centrées sur la santé au travail, non organisées en politique handicap. L'entreprise respecte quasiment l'obligation légale Politique à construire autour de deux axes prioritaires : prévention des</i>

	<p><i>l'obligation)</i> <i>Engagement fort de la direction et des RP,</i> <i>La loi de 2005 impose un mode de calcul plus contraignant qui va relancer la politique interne (commission)</i></p>		<p><i>d'une mission handicap et de correspondants à l'échelle du groupe.</i> <i>Ouverture à des partenariats avec les Cap emploi et le milieu protégé.</i></p>	<p><i>inaptitudes, accompagnement du reclassement.</i></p>
<p><i>Contraintes et limites</i></p>	<p><i>Incitation à la « déclaration du handicap » des salariés</i> <i>Prise en compte des patients, plus que des salariés</i> <i>Faible connaissance de la nouvelle loi</i></p>	<p><i>Peu de relation avec les réseaux spécialisés.</i></p>	<p><i>Le nouveau mode de calcul a fait baisser le taux de 7,67% à 3,71% ce qui va motiver une relance de la politique d'emploi des travailleurs handicapés.</i> <i>Problèmes de recrutement en raison de la qualification exigée pour les postes.</i></p>	<p><i>Situation de sous-effectif chronique, conséquence d'une allocation insuffisante de ressources</i> <i>Variété limitée des emplois offerts.</i></p>
<p><i>Actions et perspectives</i></p>	<p><i>Information, sensibilisation, travail sur les représentations sociales du handicap, intégrer à l'organigramme la fonction « handicap »</i></p>	<p><i>Définition d'une politique interne, recherche de soutien pour une mobilisation efficace des réseaux d'appui et de conseil.</i></p>	<p><i>Travail sur le reclassement professionnel, la prévention, la gestion des inaptitudes.</i> <i>Sensibilisation et formation des correspondants</i> <i>Ouverture à de nouvelles initiatives soutenue par la fondation du groupe</i></p>	<p><i>Plan d'action en 3 axes : 1-outiller une action de maintien dans l'emploi et prévention du handicap. 2- Développer la sous-traitance auprès des établissements de travail protégé. 3- Développer et soutenir la formation des salariés handicapés.</i></p>

Des pratiques en construction,

Nous venons de le voir, les entreprises étudiées ont constitué, ou vont constituer, des terrains particulièrement favorables pour la mise en œuvre d'une politique de discrimination positive en faveur de l'emploi des personnes handicapées. La loi de 1987 a provoqué une lente prise de conscience et le développement de nouvelles coopérations et compétences. Aujourd'hui la mise en application de la loi de 2005 représente un nouveau défi pour les entreprises qui, en accord sur les principes généraux éprouvent des difficultés dans la mise oeuvre concrète de leurs intentions. Ces difficultés sont identifiables autour de trois enjeux. Tout d'abord, il faut bien convenir que la méconnaissance ou les représentations erronées constituent des obstacles qui suscitent des résistances, freinent les initiatives, génèrent des incompréhensions C'est nécessairement un travail de longue haleine, qui commence à l'école, de penser l'entreprise comme une dimension centrale d'une société inclusive au service des humains. Dans un contexte général où les contraintes et logiques de l'économie de marché s'imposent comme arguments d'autorité indiscutables, l'intégration des personnes handicapées s'apparente souvent au mythe de Sisyphe. Pour les acteurs interrogés, il convient de relever ce défi cognitif par la sensibilisation, la formation, la conscientisation. Deuxièmement, la question du rapprochement de l'offre et de la demande de compétences interpelle le service public de l'emploi et l'appareil de formation. Des synergies sont probablement à renforcer afin de fluidifier les relations et les rendre plus opérationnelles.

Les mouvements, coordinations territoriales, syndicats (employeurs et salariés), réseaux de l'économie sociale (CJDES, CEGES) peuvent constituer de précieux relais d'information et d'action pour porter haut et fort des politiques d'égalisation des chances et d'intégration. Les CRESS notamment en raison de leur implication territoriale et leur position de carrefour des familles et des têtes de réseaux peuvent jouer un rôle déterminant dans le décroisement des acteurs et des entreprises, soumises ou non à l'obligation d'emploi, en soutenant la circulation des idées et en impulsant de « bonnes pratiques » d'intégration. Enfin, l'expression et l'exercice de la citoyenneté des personnes en situation de handicap encouragée par les loi de 2002 et de 2005 permettent de penser la transition d'une politique de discrimination positive en une politique de non discrimination fondée sur une inclusion sociale et professionnelle permise par un travail vigoureux d'adaptation de l'environnement. Autrement dit, la construction sociale du handicap par les politiques publiques génère des formes de désignation, voire de stigmatisation, qui doivent être surmontées par la prise en compte de l'altérité. Aujourd'hui, poser la question en termes d'égalité et de citoyenneté c'est considérer la situation de handicap non pas comme le problème d'un autre qu'il faut intégrer, mais accepter le handicap comme une dimension consubstantielle de notre condition humaine.

Alain PENVEN

Pour le programme RESPECT

CERCOOP

Collège Coopératif en Bretagne

Université Rennes2

alain.penven@uhb.fr