



ipem CANNES
JANUARY 28–30, 2025
Palais des Festivals, Cannes, France

The EMEA Private Market Ecosystem Gathering

JOIN US

Introducing The Gateway
to Private Market's Future Capital

ipem WEALTH
Brand-new event
hosted by IPEM Cannes



Entreprise inclusive

Le handicap, un tabou pour les cadres

S'ils sont si peu nombreux, c'est aussi parce que les cadres porteurs d'un handicap préfèrent taire ce qui pourrait être un frein à leur carrière



© Freepik



■ Cet article en accès libre vous permet de découvrir la pertinence et l'utilité du *Nouvel Economiste*. [Votre inscription à l'essai 24h gratuit](#) vous permettra d'accéder à l'ensemble des articles du site.

Malgré les avancées réglementaires et les initiatives de certaines entreprises, les cadres en situation de handicap restent sous-représentés. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène : des parcours scolaires et professionnels souvent difficiles qui les éloignent des postes à responsabilités, la peur de la discrimination ou encore une méconnaissance des dispositifs d'accompagnement. Mais le frein vient parfois aussi des salariés eux-mêmes qui, craignant de voir leur évolution de carrière compromise, préfèrent ne pas parler de leur handicap. Pour briser le silence et favoriser le recrutement et l'intégration, les entreprises doivent mener un travail d'information et de sensibilisation en amont pour rassurer sur leur volonté à se montrer "handi-accueillantes".

Mais pourquoi les cadres en situation de handicap sont-ils si peu nombreux dans les entreprises ? Selon l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph), ils seraient environ 110 000 à occuper un emploi. Un nombre bien maigre par rapport à celui des cadres en France : entre 3,9 et 4,4 millions. Les raisons de cette absence sont multiples. En premier lieu, les personnes en situation de handicap souffrent d'un parcours chahuté, et d'une moindre qualification : un tiers d'entre eux ont un niveau CAP. La fonction cadre leur est donc moins accessible.

“Les cadres perçoivent la RQTH comme l'antithèse de ce qu'impose la vie au travail, à savoir la performance”

En cause également, la peur d'être discriminé à l'embauche, ou dans leur progression de carrière, s'ils font état d'une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Les cadres “se posent des questions : si je suis en situation de handicap, vais-je être écouté et respecté ? Vais-je pouvoir mener une mission d'encadrement ?”, témoigne Dominique du Paty, fondatrice de Réseau H et vice-présidente en charge de l'inclusion à la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME).

“Les cadres perçoivent la RQTH comme l'antithèse de ce qu'impose la vie au travail, à savoir la performance”, analyse Anne-Sophie Tuszynski, directrice générale de Wecare@work. Des craintes parfois fondées. La discrimination pour handicap représente encore un motif fréquent de saisine du Défenseur des droits.

La pression des notations extra-financières

Pour les entreprises, inverser cette tendance implique un engagement réel dans la durée. Elles y sont aujourd'hui incitées, notamment par l'obligation d'emploi de 6 % de travailleurs handicapés. Si elle n'est pas respectée, “la contribution Agefiph peut représenter jusqu'à 6 990 euros par collaborateur manquant”, fait valoir Sandrine Mendes Moreno, recruteuse au sein de l'entreprise adaptée Aktisea, cabinet conseil spécialisé dans le recrutement de personnes dotées d'une RQTH. Jouent également un rôle la pression des notations

extrafinancières, des rapports RSE et des enjeux de marque employeur. Il y a enfin, et surtout, les conséquences du vieillissement de la population et du développement de maladies chroniques. “Le Conseil économique, social et environnemental annonçait, en 2018, que 25 % des actifs seraient touchés par une ALD (Affection de longue durée) à l’horizon 2025. On va de plus en plus vivre et travailler avec une maladie ou une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé. Je ne vois pas quel employeur pourrait objectivement se passer d’un quart de ses salariés !”, s’exclame Anne-Sophie Tuszynski qui, après un cancer du sein, a créé l’association Cancer@work.

Pour recruter et maintenir en emploi les personnes cadres ou non-cadres en situation de handicap, les entreprises bénéficient pourtant d’aides de l’Agefiph à l’aménagement de postes, à l’accompagnement des personnes ou à l’achat d’équipements. “Il est possible de financer, par exemple, l’intervention d’un interprète pour une personne sourde”, indique Karine Gire, chargée d’accompagnement handicap chez Aktisea.

Des compensations et des aides aux entreprises

Pour une hernie discale, l’employeur peut gratuitement solliciter un ergonome de Cap Emploi, puis être aidé dans l’achat d’un bureau flexible. Il pourra se faire accompagner pour adapter le planning d’une personne atteinte de troubles du spectre autistique, ou organiser les pauses d’une personne ayant un trouble du déficit de l’attention avec ou sans hyperactivité (TDAH). La reconnaissance administrative de la qualité de travailleur handicapé ouvre des portes pour obtenir des compensations, y compris des aides au transport ou des aménagements d’horaires.

■ Les dispositifs légaux, conventionnels ou négociés ne servent à rien si les cadres ne déclarent pas leur RQTH, ou ne l’inscrivent pas dans leur CV.

Les dispositifs légaux, conventionnels ou négociés ne servent à rien si les cadres ne déclarent pas leur RQTH, ou ne l’inscrivent pas dans leur CV. Comment les rassurer ? Par une politique interne s’attaquant aux discriminations et au tabou du handicap. “Avant de chercher à recruter, il faut déjà communiquer en interne pour voir si, au sein même de l’entreprise, certaines personnes sont en situation de handicap. La seconde étape, c’est de sensibiliser les salariés. Ensuite, il s’agit de communiquer sur la mission handicap, sur les actions mises en place toute l’année en faveur de l’inclusion, et de rédiger des offres de postes beaucoup plus inclusives”, conseille Sandrine Mendes Moreno.

Une démarche qu’a engagée L’Oréal, qui fait partie des 130 signataires du Manifeste Inclusion. Le groupe a franchi la barre des 6 % de salariés en situation de handicap. “Nous avons mené un intense travail pour que les collaborateurs et les collaboratrices du groupe se sentent suffisamment en confiance pour parler de leur handicap, uniquement si elles le souhaitent”, raconte Anne-Laure Thomas, directrice diversités, équité et inclusion (DE&I) pour la France.

Quand des volontaires témoignent

Pour briser le tabou de la maladie et du handicap, L'Oréal fait appel aux volontaires pour livrer publiquement un témoignage personnel sur leur handicap et montrer que tout le monde est concerné. Au cours de ces séquences orales ou en vidéo devant un large public, certains, y compris des cadres de haut niveau, ont évoqué leur diabète, la perte de leur audition, leur maladie chronique invalidante, etc.

Anne-Laure Thomas voit beaucoup de bénéfiques à ces prises de parole. "Ces collaborateurs nous ont fait une extrême confiance et nous leur en sommes reconnaissants. Depuis, la parole s'est vraiment libérée." Selon la directrice DE&I France, cet état d'esprit finit par rejaillir sur les candidatures, y compris spontanées. "Il y a 15 jours, nous avons organisé un forum de recrutement pour les personnes en situation de handicap, pour faire savoir qu'il n'y a pas de frein à l'embauche. Nous avons reçu plus de 400 CV." Mais, ajoute Anne-Laure Thomas, une ligne jaune ne doit pas être franchie : "dans une démarche inclusive, il faut se baser uniquement sur les compétences".

Armelle Gegaden

3 questions à...

Anne-Sophie Tuszynski, fondatrice de l'association Cancer@work



Que nous enseigne le baromètre Cancer@work - Opinion Way ?

S'il avait un cancer, un salarié sur deux n'en parlerait pas à son employeur. La crainte du regard des autres, d'être mis sur la touche ou licencié, est encore forte.

Je comprends cette peur : une personne sur trois quitte son emploi deux ans après le diagnostic. Certains changent de vie et d'autres sont licenciés pour inaptitude. Quand on tire le fil des sorties de piste professionnelle, on se rend compte que la responsabilité incombe autant à l'entourage professionnel qu'aux personnes concernées. Quand elles craignent de dire qu'elles sont malades et reviennent huit mois plus tard sans en avoir parlé, elles vivent des retours difficiles ; car il est compliqué

de reprendre pied sans se sentir attendu et sans évoquer des difficultés comme les pertes de mémoire. Le risque est grand d'arriver à une décompensation psychique.

Comment cela s'est-il passé pour vous ?

En 2011, j'apprends que j'ai un cancer. Mon employeur me laisse l'opportunité de l'annoncer à mes équipes et à mes clients. On me demande mes préférences : nous

autorisez-vous à prendre des nouvelles ? Est-ce que ça vous ferait plaisir de déjeuner de temps en temps ? Quelle serait votre proposition pour votre remplacement ?, etc. Ces choses simples maintiennent le lien pendant les traitements, favorisent un retour au travail en douceur et une poursuite de vie professionnelle épanouie. Je ne peux plus exercer mon travail dans les mêmes conditions, mais j'ai développé une singularité et des qualités qui ont fait évoluer mon parcours.

Mais ne faut-il pas laisser sa vie personnelle à la porte de l'entreprise ?

Mais quand vous venez d'apprendre que vous avez un cancer, comment voulez-vous le laisser à la porte de l'entreprise ? Le sujet vous envahit ! Et ça fait tellement de bien à tout le monde de se sentir utile. Mes clients étaient tellement touchés que je prenne le temps de leur annoncer, ils ont tellement voulu que je retrouve ma place, qu'on a réalisé plus de chiffre d'affaires pendant mon absence.

Troubles "dys" : la FDJ brise le silence

Pour les jeunes générations, le handicap est en général diagnostiqué très tôt. Mais pour les cadres de 50 ans, c'est une autre histoire. Quand ils étaient petits, ils ont entendu dire qu'ils étaient nuls à l'école. Plus tard, ils ont évolué en entreprise en dépit de leurs troubles "dys" (dyslexie, dyscalculie, dysorthographe), sans jamais les compenser, mais en traînant un fond de complexes et de stress. Une vraie plaie pour ces cadres empoisonnés par des "handicaps invisibles" qui nuisent à leur performance au quotidien.

La Française des jeux, qui compte 5,67% de personnes en situation de handicap, a décidé de mettre le sujet sur la table. "Nous avons sensibilisé nos salariés à l'importance d'accompagner les troubles 'dys'. Grâce aux réunions de sensibilisation organisées par les ressources humaines, beaucoup de collaborateurs ont par la suite osé lever la main et dire qu'ils étaient concernés", raconte Thomas Greverie, responsable diversité et inclusion de FDJ, qui compte près de 69% de cadres en son sein.

Les troubles "dys" ont des répercussions importantes dans certaines fonctions. "Par exemple, certains commerciaux de terrain rédigent des rapports entre deux rendez-vous quand ils sont en déplacement. C'était le cas d'un de nos collaborateurs. Nous l'avons équipé d'un logiciel de dictée et de prérédaction. Cela lui permet de mieux se concentrer sur ses rendez-vous", relate Thomas Greverie. Une collaboratrice a également confié qu'elle ne pouvait se concentrer pour rédiger au bureau, quand elle était interrompue en open space. "Désormais, quand elle télétravaille, elle coupe ses

notifications pour se concentrer, en accord avec son manager, qu'elle a accepté de tenir informé. Elle privilégie les réunions et échanges quand elle est au bureau”.

- 62 % : proportion des entreprises estimant difficile d'embaucher une personne en situation de handicap.

- L'embauche est facilitée quand l'entreprise a un référent handicap, dont la présence est jugée essentielle par 54 % des employeurs pour améliorer l'inclusion des personnes.

Source : [Agefiph \(2023\)](#).

[S'inscrire à la newsletter Ressources Humaines](#)

A lire également

[Dans la jungle du recrutement des travailleurs handicapés](#)

[Réfèrent handicap, un pivot essentiel](#)

[Handicap : l'esprit de la loi Plein emploi](#)

[L'entreprise à la rencontre des handicaps invisibles](#)

[Le handicap, une richesse pour l'entreprise](#)

Publié le 24/10/2024

Catégories :

Management d'entreprise / Article en accès libre /

Réutiliser cet article

Cet article est une œuvre protégée. Son utilisation donne lieu à des droits d'exploitation et de rediffusion interne et externe. [Nous consulter](#).