LA FINANCIÈRE RESPONSABLE
filiale du groupe
mapfre

Inclusion et Handicap en entreprise



Guide de bonnes pratiques en entreprise pour structurer, piloter et mesurer une politique efficace d'inclusion des personnes en situation de handicap

50 + entretiens

18 secteurs analysés

70 + indicateurs

L'éditorial

L'inclusion, une responsabilité collective et un engagement de long terme

L'inclusion des personnes en situation de handicap nous invite à réfléchir à la place que notre société accorde à chacun, à la reconnaissance des différences et, plus fondamentalement, à notre conception de l'égalité des chances.

Elle nous rappelle une réalité simple, parfois oubliée : **le handicap n'est pas une réalité lointaine qui ne concernerait que les autres**. Au cours de notre vie, chacun d'entre nous peut y être confronté, directement, à la suite d'un accident, d'une maladie ou du vieillissement, ou indirectement, en accompagnant un proche, un parent, un enfant ou un collègue. L'inclusion n'est donc pas seulement une question de solidarité envers une minorité. Elle touche à notre condition humaine commune et à la manière dont nous choisissons de vivre et de travailler ensemble.

Dans l'entreprise, cette conviction doit se traduire en actes. Car **l'égalité des chances ne consiste pas à traiter chacun de manière identique, mais à permettre à chacun d'exprimer pleinement ses capacités**. Cela suppose de reconnaître les obstacles, d'adapter les environnements de travail, de faire évoluer les pratiques managériales et de sécuriser les parcours professionnels. Il ne s'agit ni de privilégier, ni de protéger systématiquement, mais de créer les conditions d'une participation équitable et durable à la vie économique.

Cette ambition dépasse naturellement le respect des obligations réglementaires. Elle engage la gouvernance, la culture et la responsabilité de l'entreprise. Une organisation véritablement inclusive ne se définit pas uniquement par ses engagements publics ou par son taux d'emploi de collaborateurs en situation de handicap, mais aussi par sa capacité à recruter sans exclure, à accompagner sans stigmatiser et à maintenir dans l'emploi lorsque les circonstances de la vie évoluent.

En tant **qu'investisseur responsable, nous considérons que cette capacité d'inclusion révèle quelque chose d'essentiel de la qualité d'une entreprise : sa manière de considérer le capital humain, d'anticiper les fragilités et de construire une performance durable.**

C'est cette conviction qui a conduit **La Financière Responsable et Mapfre** à développer, dès 2018, une stratégie d'investissement visant les actions européennes, dédiée à **l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap**. Notre démarche repose sur une conviction forte : les investisseurs en marchés cotés peuvent contribuer au progrès social, non seulement par leurs choix d'investissement, mais également par un dialogue exigeant et constructif avec les entreprises.

Depuis plusieurs années, notre questionnaire **Inclusion « Handicap au travail »** nous permet de suivre **les pratiques des entreprises européennes, à travers plus de 70 indicateurs.** Pour approfondir cette connaissance, nous avons conduit **une cinquantaine d'entretiens** couvrant **dix-huit secteurs d'activité**, dont les enseignements nourrissent ce Guide de bonnes pratiques d'inclusion.

Ces échanges mettent en lumière une réalité encourageante : les solutions existent, les initiatives se multiplient et les entreprises les plus avancées démontrent qu'une politique handicap efficace repose sur des pratiques concrètes, une gouvernance engagée et une mesure régulière des progrès. Ils soulignent également les difficultés persistantes : sous-déclaration, disparités réglementaires, contraintes sectorielles ou méconnaissance des handicaps invisibles.

Notre ambition, à travers ce **Guide Inclusion et Handicap**, **est de partager les pratiques qui fonctionnent, de favoriser leur diffusion et de contribuer à faire progresser les entreprises dans la durée.** Dans le prolongement de cet important travail d'engagement, nous accompagnons déjà les entreprises souhaitant faire évoluer leurs pratiques d'inclusion, en définissant avec elles des objectifs concrets et mesurables. Notre ambition est de renforcer cet accompagnement dans une **logique d'additionnalité, afin de mesurer les résultats concrets** de notre engagement et notre contribution aux progrès observés.

Car l'impact ne se décrète pas : il se construit, s'accompagne et se mesure. Et, au-delà des indicateurs, il traduit une conviction fondamentale : une société inclusive n'est pas celle qui prétend effacer les différences, mais celle qui sait leur faire une place sans qu'elles deviennent des obstacles.

C'est une exigence humaine, une responsabilité d'entreprise et une conviction d'investisseur de long terme.

Steven PRÉVOST
CIO
La Financière Responsable

Sommaire

Préambule et objectif du Guide Inclusion 6

→ Contexte, positionnement de La Financière Responsable et objectif d'impact

I. Structuration et gouvernance des politiques handicap 9

→ Cadre légal, stratégies D&I et intégration ESG

→ Gouvernance interne, pilotage et indicateurs de suivi

II. Recrutement, intégration et maintien dans l'emploi 20

→ Recrutement inclusif et accès à l'emploi

→ Intégration, aménagements et parcours collaborateurs

→ Maintien dans l'emploi et sécurisation des trajectoires

III. Limites et facteurs externes 29

→ Sensibilisation et formation des équipes

→ Accessibilité physique et numérique

→ Partenariats et initiatives externes

Conclusion 38



Préambule et objectifs du Guide de bonnes pratiques

Ce document est élaboré par **La Financière Responsable,** société de gestion spécialisée dans l'investissement socialement responsable, filiale du groupe **Mapfre**, premier assureur en Espagne et en Amérique Latine[1].

Ensemble, nous avons créé en 2018 deux fonds actions pionniers, dédiés à la promotion de l'**inclusion des personnes en situation de handicap dans le monde professionnel** : LFR Inclusion Responsable ISR et MAPFRE Inclusion Responsable ISR.

Chaque année, nous évaluons l'engagement des entreprises sur ce sujet à travers notre **Questionnaire Inclusion** qui offre une vision globale de leur politique handicap et des initiatives associées.



Ce questionnaire est adressé aux entreprises de notre univers d'investissement, ce qui nous permet de suivre l'évolution de leurs pratiques et d'identifier les nouvelles actions mises en place par les entreprises cotées. Année après année, nous avons ainsi pu constituer une base de données handicap parmi les plus riches du marché, structurée autour de plus de **70 indicateurs** couvrant plus de **320 entreprises européennes** sur le sujet du handicap.

En 2025, nous avons décidé d'aller encore plus loin. Notre ambition ne se limite plus à promouvoir une **thématique sociale** ; elle consiste désormais à construire une méthodologie solide afin de **mesurer concrètement l'impact**[2] de nos choix d'investissement.

Art.9 SFDR

Nos fonds, classés **Article 9 SFDR**[3] et **labellisés ISR**[4], reflètent notre engagement pour une finance durable et tournée vers **l'impact**. Nous sommes convaincus qu'une politique avancée d'intégration et de maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap est un marqueur essentiel de la culture profonde d'une entreprise.

Investissement socialement responsable ISR

[1] **Mapfre** : groupe espagnol d'assurances à présence globale, avec plus de 30 000 employés de 83 nationalités différentes au service de millions de personnes à travers le monde - plus d'informations : https://www.mapfre.com/en/we-are-mapfre/

[2] **Investissement à impact** : stratégie d'investissement qui vise à générer, en plus d'un rendement financier, un impact social et/ou environnemental positif, intentionnel et mesurable

[3] **Article 9 SFDR** : la SFDR "*Sustainable Finance Disclosure Regulation*" est un règlement européen qui encadre la transparence des produits financiers en matière de durabilité ; son Article 9 représente le niveau réglementaire le plus exigeant en matière de durabilité - plus d'informations : https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj

[4] **Label ISR** : créé en 2016, c'est un label d'État délivré sur la base d'un processus strict d'audit de labellisation ; il certifie le caractère durable des fonds audités, conciliant performance économique et impact social et environnemental - plus d'informations : https://www.lelabelisr.fr/label-isr/

Pourquoi nous croyons à l'impact sur les marchés cotés ?

On oppose souvent les actifs liquides au *private equity* en matière d'impact. Pourtant, l'impact n'est pas réservé aux actifs non cotés : nous croyons fermement que les investisseurs en actions cotées ont un rôle déterminant à jouer.

Le concept **d'impact** repose sur **trois piliers,** tels que définis par le **GIIN**[5] :

1. **Intentionalité : la volonté explicite d'agir en faveur de l'inclusion**
2. **Additionnalité : la capacité à démontrer que l'on crée un changement**
3. **Mesurabilité : la possibilité de suivre et d'évaluer concrètement les progrès réalisés**

Certes, l'additionnalité est plus intuitive dans le non coté.



Mais elle existe bel et bien dans la **gestion liquide** : participer à une introduction en Bourse, à une augmentation de capital, ou encore conserver ses positions sur plusieurs années dans le cadre d'une gestion long only avec un turnover faible...
Tout cela contribue à financer durablement les entreprises engagées.

Surtout, en tant qu'investisseurs en marchés cotés, nous disposons d'un levier majeur : **le dialogue et l'engagement actionnarial,** permettant d'influencer concrètement les pratiques des entreprises dans la durée.

Construire une véritable **additionnalité** en gestion cotée constitue un défi de taille, que nous abordons à travers **trois leviers complémentaires** :

- financer des entreprises dont les produits et/ou services contribuent **directement** à l'autonomie des personnes en situation de handicap ;
- soutenir le **secteur protégé,** notamment par des dons ;
- encourager les politiques handicap internes en menant un **dialogue structuré et de long terme** avec les entreprises, notamment lors de **sessions de partage** dédiées.

En complément de l'analyse du **questionnaire Inclusion**, nos **sessions de partage** visent ainsi à mieux comprendre les politiques handicap et les actions concrètes déployées par les entreprises, à partir d'exemples opérationnels du quotidien. Elles permettent également de mieux intégrer ces éléments dans notre processus d'analyse, de soutenir les entreprises les plus engagées, de valoriser les initiatives structurantes, et, enfin, **d'identifier les leviers et les freins rencontrés** dans la mise en œuvre des politiques handicap, afin de **renforcer notre engagement** auprès de ces acteurs.

[5] **GIIN** (Global Impact Investing Network) : créé en 2008, c'est une organisation internationale de référence dans la finance à impact, qui promeut l'investissement générant des retombées sociales et environnementales positives mesurables, en plus de la performance financière ; plus d'informations : https://thegiin.org/

Ce guide constitue ainsi un outil de **partage des bonnes pratiques sectorielles,** avec pour ambition d'accélérer l'inclusion durable des personnes en situation de handicap dans la sphère professionnelle.

Il s'adresse aux entreprises de tous secteurs, principalement implantées en Europe et également actives à l'international, qui souhaitent mieux comprendre les enjeux de l'inclusion en entreprise, créer ou renforcer leur politique en matière de handicap, ou encore mettre en place de nouveaux dispositifs pour **améliorer leurs pratiques**. La diversité des entretiens menés dans le cadre de cette action, visant à approfondir la compréhension des enjeux liés au handicap au travail, nous a permis d'échanger avec de nombreuses entreprises, de toutes tailles et issues de secteurs d'activité variés.



ENTRETIENS

Notre analyse s'appuie sur une méthodologie qualitative fondée sur **une cinquantaine d'entretiens** menés auprès d'entreprises de domaines variés couvrant **18 secteurs ICB2**[6]



SECTEURS ICB2

Ces échanges ont été complétés par l'analyse de **documents internes** (accords handicap, politiques diversité & inclusion, rapports ESG), afin d'obtenir une vision globale des dispositifs existants.

La **grille d'analyse** utilisée repose sur des critères clés tels que :

- *la gouvernance*
- *le recrutement*
- *le maintien dans l'emploi*
- *la sensibilisation et la formation*
- *l'accessibilité*
- *les partenariats*

Elle permet de comparer les entreprises selon un cadre commun, tout en tenant compte des spécificités locales et sectorielles.

[6] **ICB2** "Industry Classification Benchmark 2" : c'est une référence internationale de classification sectorielle des entreprises, correspondant aux « supersecteurs » d'activité comme : Banques, Assurances, Technologie, Santé, Télécommunications, Pétrole et gaz etc... ; plus d'infos : https://www.lseg.com/

I) Structuration et gouvernance des politiques handicap

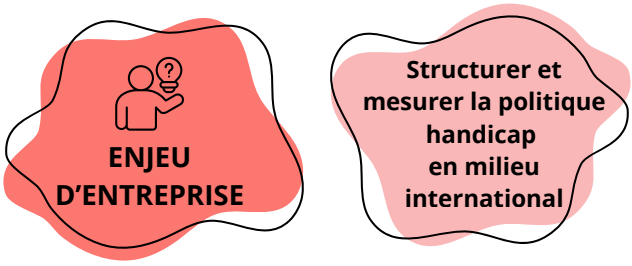
L'inclusion des personnes en situation de handicap est aujourd'hui **un enjeu central des politiques sociales et de durabilité des entreprises.**

En France comme à l'international, le cadre réglementaire évolue rapidement : la loi de 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la directive européenne sur l'accessibilité (**EAA**) ou encore la nouvelle norme européenne de reporting extra-financier (**CSRD**) renforcent la nécessité d'intégrer le handicap dans la stratégie globale des organisations. Au-delà des obligations légales, l'inclusion du handicap constitue également un levier de performance sociale, d'innovation et d'attractivité, au même titre que les autres dimensions de la diversité.

Dans ce contexte, les entreprises font face à **un enjeu clé** :
Comment structurer, piloter et mesurer une politique handicap efficace dans un environnement international marqué par des cadres légaux et culturels hétérogènes ?

Cette problématique concerne à la fois :

- la gouvernance interne - rôle des ressources humaines, des référents handicap et du management ;
- la mise en œuvre opérationnelle - recrutement, maintien dans l'emploi, accessibilité ;
- et la capacité à mesurer les progrès de manière fiable et transparente.



La mise en œuvre des politiques handicap au sein des entreprises ne relève pas uniquement d'une démarche volontaire ou philanthropique. Elle s'inscrit dans un cadre de **gouvernance structuré**, influencé à la fois par des obligations légales, des stratégies internes de diversité et inclusion (D&I), ainsi que par des exigences croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE-ESG). Selon les pays, ces cadres peuvent différer, entraînant alors des modes d'organisation et des décisions variables.

Les entreprises, en particulier celles présentes à l'international, doivent ainsi composer avec des contraintes réglementaires nationales et des orientations stratégiques globales, ce qui **complexifie la gouvernance** des politiques handicap.

1) Cadre légal et stratégique

Les politiques handicap en entreprise s'inscrivent avant tout dans un cadre légal qui structure fortement leur contenu et leur mise en œuvre. Dans de nombreux pays, la législation **impose des obligations spécifiques en matière d'emploi des personnes en situation de handicap,** telles que :

- **des quotas d'emploi**
- **des contributions financières en cas de non-respect de ces quotas**
- **des obligations d'aménagement raisonnable des postes de travail**



Ces dispositifs créent une incitation forte à l'action et conditionnent souvent l'organisation interne des politiques handicap.



Toutefois, le cadre légal ne constitue **qu'un socle minimal.** Les entreprises intègrent de plus en plus la question du handicap dans leurs stratégies plus larges de **diversité et d'inclusion (D&I)** : dans ce contexte, le handicap est appréhendé comme **un enjeu transversal,** au même titre que le genre, l'origine ou l'âge, et non plus uniquement comme une contrainte réglementaire. Cette évolution favorise une approche plus globale, visant à **transformer durablement** les pratiques managériales, les processus de recrutement, de maintien dans l'emploi et de développement des compétences.

Par ailleurs, les politiques handicap sont désormais étroitement liées aux **enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et aux critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).** Les parties prenantes accordent une attention croissante à la manière dont les entreprises prennent en compte l'inclusion des personnes en situation de handicap.
La formalisation de ces politiques, leur pilotage et leur reporting deviennent ainsi des **éléments stratégiques de crédibilité et de performance extra-financière**.



En définitive, les politiques handicap ne reposent pas uniquement sur la volonté des entreprises. Elles dépendent aussi du cadre légal, des stratégies de diversité et inclusion et des exigences ESG, ce qui influence leur gouvernance et explique certaines différences entre pays et entre organisations.

a) Cadre légal français

En France, la politique handicap des entreprises est encadrée par **l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés | OETH :**

Elle impose aux entreprises de 20 salariés et plus d'employer 6% de personnes en situation de handicap.
À défaut, elles doivent verser une contribution financière, déclarée chaque année via la déclaration OETH.

Les fonds ainsi collectés sont gérés par **l'Agefiph** [l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées] pour le secteur privé et par le **FIPHFP** [le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique] pour la fonction publique. Ces organismes financent notamment le recrutement, l'aménagement des postes et le maintien dans l'emploi.
À cela s'ajoute **Cap Emploi** qui accompagne les entreprises dans ces démarches, en appui au recrutement et à l'adaptation des postes.

Accords Handicap

Certaines entreprises mettent en place des accords handicap **agréés ou non** - qui permettent de structurer une politique handicap sur plusieurs années, avec un pilotage renforcé, des financements dédiés et des exonérations partielles, en échange d'actions concrètes et mesurables.

Accord handicap agréé
Accord collectif validé par l'État, il permet à l'entreprise de remplacer le paiement de la contribution OETH par un programme interne structuré et financé sur trois ans maximum

Accord non agréé
Plan ou accord interne relatif au handicap, il ne dispense pas du paiement de la contribution si le quota de 6% n'est pas atteint

L'accord agréé permet une exonération juridique (sous conditions), contrairement à l'accord non agréé, qui relève d'une démarche RH ou RSE sans effet sur l'obligation financière.

En pratique toutefois, **l'engagement le plus fort est celui qui dépasse la seule contrainte réglementaire :** une entreprise qui **atteint ou dépasse durablement les 6%** sans recours à un accord, avec un budget propre et des indicateurs intégrés à la stratégie RH/ESG, peut démontrer un engagement encore plus structurel.

b) Cadre européen

Au niveau européen, le cadre réglementaire influence de plus en plus les politiques handicap des entreprises. **L'European Accessibility Act (EAA)** impose des exigences d'accessibilité pour certains produits et services, notamment numériques, afin de garantir l'accès des personnes en situation de handicap.

Pays	Taille d'entreprise	Obligation	En cas de non-atteinte du quota
France	≥ 20 salariés	**6%**	Si l'entreprise n'atteint pas les 6%, elle doit verser une contribution financière annuelle. Cette contribution est collectée par l'URSSAF puis reversée à un organisme national (AGEFIPH par exemple) qui finance l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. L'entreprise peut réduire le montant de sa contribution en recrutant des travailleurs en situation de handicap, en les maintenant dans l'emploi ou en sous-traitant à des entreprises adaptées.
Espagne	≥ 50 salariés	**2%**	Si l'entreprise ne peut pas recruter directement, elle peut demander une autorisation officielle pour appliquer des mesures alternatives : par exemple, acheter des biens ou des services à des entreprises employant majoritairement des personnes en situation de handicap, ou encore faire un don à une fondation dédiée à l'insertion professionnelle.
Italie	≥ 50 salariés	**7%**	Le système repose sur un placement ciblé : les services publics de l'emploi identifient des profils et les mettent en relation avec les entreprises en fonction des postes disponibles. L'obligation augmente progressivement avec la taille de l'entreprise.
Allemagne	≥ 20 salariés	**5%**	Si l'entreprise n'atteint pas le seuil de 5%, elle doit verser une contribution mensuelle par poste manquant. Ce montant est plus élevé lorsqu'elle n'emploie aucune personne en situation de handicap. Dans les grandes entreprises, une représentation interne des salariés en situation de handicap est obligatoire.

Par ailleurs, la **directive CSRD** et les **normes ESRS**, en particulier **les standards sociaux S1 [main-d'œuvre de l'entreprise]** et **S2 [travailleurs dans la chaîne de valeur]** imposent aux grandes entreprises la publication d'informations sociales détaillées. Ces exigences incluent notamment la description des politiques, actions et indicateurs relatifs à l'inclusion des personnes en situation de handicap. Le handicap devient ainsi un véritable **enjeu de reporting extra-financier**, mais aussi de gouvernance, intégré aux dispositifs de pilotage et de transparence des entreprises.

Même lorsque certains indicateurs bénéficient d'une phase transitoire (« *phase-in* ») ou ne sont pas immédiatement obligatoires, les entreprises ont la possibilité de communiquer de manière **volontaire et anticipée** dans leur *Document d'Enregistrement Universel (DEU)*.

À titre d'exemple, on peut retrouver dans le rapport annuel **d'une entreprise du secteur du luxe** :

« 2.1.3.1.14 ***Personnes en situation de handicap*** *(S1-12) :*
Conformément à la possibilité offerte par la CSRD,
ce point de données sera publié
dans la période d'un an suivant la publication du présent rapport de durabilité (phase-in).
Pour mémoire, en France et sur l'exercice 2024,
XX compte XX % de collaborateurs en situation de handicap. »

Cet exemple illustre que, même en l'absence d'obligation immédiate, il y a bien des entreprises qui choisissent d'intégrer ces données sociales dans leur communication, traduisant **une volonté de transparence et d'anticipation réglementaire.**

Contrairement à plusieurs pays européens, **le Royaume-Uni et les États-Unis** ne disposent pas de système de quota légal. La réglementation repose principalement sur l'interdiction de la discrimination et l'obligation d'aménagements raisonnables, sans obligation générale de suivi ou de publication du nombre de salariés en situation de handicap.

2) Gouvernance et pilotage

Dans la mise en œuvre des politiques de handicap en entreprise, quelques **bonnes pratiques** observées, selon leur application dans un cadre stratégique global ou spécifique :

Dimension	Bonnes pratiques observées
Politique globale dans la stratégie groupe	• Inclusion du handicap dans la stratégie globale Diversité & Inclusion • Objectifs intégrés au plan stratégique pluriannuel (ex. 2030/2035) • Alignement avec la mission d'entreprise (santé, inclusion, expérience client) • Approche « *accessibility by design* » intégrée aux produits et services • Mise en place d'un cadre structuré d'accessibilité couvrant plusieurs dimensions (RH, produits, digital, achats, communication etc.)
Politique spécifique formalisée	• Existence d'une politique handicap dédiée ou intégrée dans la Global People Policy / Code de conduite • Déclaration d'engagement publique • Accord handicap agréé ou non lorsque le cadre légal le permet • Adhésion à des chartes ou initiatives internationales • Intégration de critères d'accessibilité dans le Supplier Code of Conduct

BONNES PRATIQUES

- Les **directions des ressources humaines** jouent un rôle central, en lien avec la direction générale, pour définir la politique handicap et les objectifs associés, coordonner les actions et suivre les indicateurs :

  - Dans les grandes entreprises, **des comités ou des référents handicap** sont souvent mis en place pour superviser la mise en œuvre des mesures, assurer la conformité réglementaire et faciliter la coordination entre les différents services. Ces instances permettent de traduire les obligations légales et les engagements D&I/ESG en **actions concrètes, mesurables et suivies** dans le temps. Dans de nombreuses entreprises, **les comités D&I** jouent un rôle clé dans la politique handicap. Ils valident les orientations et les priorités, par exemple en matière d'accessibilité, de recrutement ou de formation.

  - La légitimité portée au niveau de la **direction générale** est essentielle. Lorsque le handicap est inscrit à l'agenda du **COMEX**, les initiatives avancent plus rapidement et de manière plus structurée.

Le pilotage peut également mobiliser des **acteurs externes**, comme les **Cap Emploi** en France ou les partenaires sociaux en Allemagne, pour accompagner le recrutement, le maintien dans l'emploi et les actions de sensibilisation.

Dimension	Bonnes pratiques observées
Pilotage central	• Nomination d'un référent handicap groupe rattaché à la DRH ou à la Direction Inclusion & Diversité • Existence d'une mission handicap structurée ou d'une cellule dédiée • Comité Diversité incluant des membres du Comex/Codir • Présentation annuelle des résultats aux instances représentatives • Suivi au niveau du Conseil d'administration
Relais locaux	• Réseau de référents handicap au niveau pays ou région • Ambassadeurs internes • Groupes de travail locaux • Gouvernance articulée entre niveau groupe et déclinaisons nationales, désigner des « *disability champions* » dans chaque pays et répliquer le modèle à l'international

BONNES PRATIQUES

- Les entreprises les plus avancées mettent en place **des processus opérationnels clairs et structurés**, afin de garantir un traitement équitable, confidentiel et efficace des situations de handicap. La déclaration est facilitée à plusieurs moments clés du parcours collaborateur, afin de lever les freins à l'auto-identification.

À ce titre, le moment de **l'entrée en entreprise (*onboarding*)** est particulièrement déterminant : une fois le contrat signé, il est important de mettre le nouvel employé en confiance et de lui présenter, de manière proactive, les dispositifs d'accompagnement et les aménagements possibles. Cette approche permet **d'encourager la déclaration dans un cadre rassurant**, en évitant que les candidats n'hésitent à évoquer leur situation en amont par crainte que cela n'influence la décision de recrutement.

- Des **canaux de communication** dédiés aux besoins des personnes en situation de handicap permettent de leur assurer **accessibilité et confidentialité**, comme par exemple :

    - Un guide en ligne qui détaille les aménagements possibles
    - Une adresse email et une ligne téléphonique spécifiques
    - Certaines organisations déploient un document dédié d'adaptations du travail **[Working Adjustments Passport]** permettant de formaliser les besoins dans le temps, notamment en cas de mobilité interne





Les démarches sont ainsi de plus en plus digitalisées via les **outils RH**, tout en conservant un accompagnement individualisé et strictement confidentiel. Un suivi anticipé est également prévu avant l'expiration d'une reconnaissance administrative, afin d'éviter toute rupture de droits ou de dispositif.

- En matière **d'aménagements raisonnables**, les pratiques observées reposent sur une organisation budgétaire claire, centralisée ou décentralisée, selon la structure du groupe. Dans ce cadre, l'évaluation des besoins peut être réalisée par un prestataire externe et complétée par des interventions ergonomiques régulières.

    - Certaines entreprises facilitent la mobilité interne grâce à un passeport dédié et prévoient des dispositifs **concrets** de soutien, tels que des **jours d'absence rémunérés pour démarches médicales, plus de jours de télétravail, une aide financière annuelle pour couvrir certains frais spécifiques ou une prime lors de la première reconnaissance administrative.**
    - Enfin, des aménagements de fin de carrière, comme **le temps partiel adapté**, contribuent à sécuriser durablement les parcours professionnels.





- Le pilotage **de la politique handicap** repose sur le suivi **d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.** À ce titre, les entreprises mesurent notamment :

Pilotage / KPIs

- ***le taux d'em ploi direct & indirect des personnes en situation de handicap***
- ***le nombre de déclarations de RQTH***
- ***les aménagements de postes réalisés***
- ***les actions de formation & de sensibilisation***

D'autres **indicateurs RH**, comme le turnover, l'absentéisme ou encore le niveau d'accessibilité numérique et immobilière, complètent ce suivi.

- Dans la mise en œuvre effective, ce pilotage se heurte toutefois à plusieurs **difficultés** :

  - La **sous-déclaration du handicap** reste fréquente, ce qui limite la fiabilité des données.
  - De plus, les **indicateurs** ne sont **pas toujours harmonisés** entre les pays, rendant les comparaisons complexes pour les groupes internationaux.
  - Enfin, dans certaines entreprises, les **données** ne sont **pas toujours centralisées**, ce qui complique le suivi global et le pilotage stratégique.



Toutefois, ce que l'on peut observer pour la mise en place d'un suivi pertinent sont les **KPIs d'effort.**

Dans ce cadre, certaines entreprises cherchent aujourd'hui à structurer et crédibiliser leur démarche via des **certifications** plus globales en matière de diversité et d'inclusion, telles que **MOVE+** ou **EDGE+ ©.**

Ces certifications, bien que pas spécifiquement dédiées au handicap, permettent toutefois d'évaluer plus largement les politiques d'égalité des chances, de diversité et d'inclusion au sein des organisations.

Par ailleurs, certaines entreprises peuvent également s'appuyer sur des benchmarks internationaux spécifiquement dédiés au handicap, tels que le **Disability Equality Index (DEI)** ou l'**Initiative Disability Confident :**

Le Disability Equality Index [7]

Développé notamment par Disability:IN, l'indice évalue les entreprises sur plusieurs dimensions telles que la gouvernance, les politiques de recrutement, l'accessibilité ou encore la culture d'inclusion ; il attribue un score (entre 0 et 100) permettant aux entreprises de se situer par rapport aux meilleures pratiques

Le programme Disability Confident [8]

Initialement lancé au Royaume-Uni, il vise à encourager les employeurs à améliorer leurs pratiques en matière de recrutement, de maintien dans l'emploi et de développement des carrières des personnes en situation de handicap

Ces référentiels et benchmarks constituent des outils intéressants dans l'analyse des **bonnes pratiques de gouvernance en matière d'inclusion**, car ils témoignent d'une volonté de structurer les politiques internes et de mesurer les progrès réalisés.

[7] **DEI** : plus d'informations sur cet indice sur le site de Disability:IN, https://disabilityin.org/

[8] **Disability Confident** : plus d'informations sur ce programme sur https://www.gov.uk/government/collections/disability-confident-campaign

Indicateurs de Performance Politique Handicap

Tableau de bord des indicateurs clés de performance (KPIs) de résultats et d'efforts

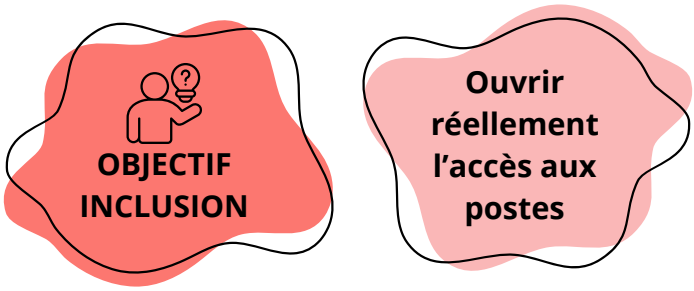
Catégorie de KPIs	Sous-catégorie	Indicateur
KPIs de résultats	**Quantitatifs**	• Taux d'emploi direct (% collaborateurs déclarés) • % de nouvelles recrues en situation de handicap • Taux de maintien dans l'emploi • Taux de turnover des salariés déclarés • Nombre de recrutements annuels • Taux de renouvellement RQTH • % d'accessibilité numérique (WCAG) • % de bâtiments audités / conformes • % de formations accessibles
	Qualitatifs	• Inclusion Index (enquête interne) • Taux de satisfaction des collaborateurs accompagnés • Score Disability Equality Index • Feedback des ERG / réseaux internes
KPIs d'effort	**Gouvernance & Pilotage**	• Existence d'un référent handicap (oui/non) • Nombre de réunions annuelles du comité handicap • Fréquence de reporting au Codir / CA • Nombre de pays couverts par la politique handicap • % de filiales avec référent local
	Budget & Moyens	• Budget annuel dédié au handicap (€ / salarié) • Budget consacré aux aménagements • Budget achats secteur protégé • Budget formation / sensibilisation • Investissements accessibilité numérique
	Formation & Sensibilisation	• % de managers formés au handicap • % de recruteurs formés • Nombre d'actions de sensibilisation annuelles • Nombre de participants aux campagnes internes • % de modules D&I intégrant le handicap
	Processus & Accompagnement	• Délai moyen de mise en place d'un aménagement • % de demandes d'aménagement traitées • Nombre de salariés accompagnés par la cellule handicap • % de salariés contactés avant expiration RQTH • Taux d'auto-identification après campagne interne
	Recrutement inclusif	• Nombre de partenariats spécialisés actifs • Nombre de forums / job datings dédiés • % d'offres publiées sur plateformes spécialisées • % d'entretiens adaptés proposés
	Accessibilité	• % de sites audités • Nombre d'outils IT évalués • % d'applications conformes WCAG • Nombre d'améliorations correctives déployées

Source : LFR - 04 2026

II) Recrutement, intégration et maintien dans l'emploi

1) Recrutement inclusif

Objectif : ouvrir réellement l'accès aux postes



Trois **leviers principaux** ressortent des entretiens :

- **La transparence des offres**
- **L'adaptation des processus de recrutement**
- **La diversification des canaux de sourcing**

Cette souplesse permet de rendre l'embauche plus accessible et de limiter le risque de décrochage lié au stress, aux contraintes matérielles ou à des formats de recrutement inadaptés.

Sur ce pilier, **la collaboration** avec des associations, des organismes spécialisés ou des structures d'insertion apparaît également essentielle. Elle permet à la fois d'accroître la visibilité des opportunités auprès des personnes en situation de handicap, de mieux comprendre leurs besoins et d'adapter les pratiques de recrutement afin d'attirer et de fidéliser ces talents.

Bonnes pratiques de recrutement inclusif

Catégorie	Bonnes pratiques observées
Offres d'emploi explicites	• Clause de non-discrimination, mention des aménagements possibles et point de contact handicap dès la phase de **candidature** • Certaines organisations diffusent également une **plaquette handicap présentant leurs dispositifs internes et les accompagnements disponibles**, afin de rassurer les candidats, avant même leur candidature
Audit externe des processus de recrutement	• Relecture des descriptifs de postes, analyse des procédures RH et adaptation des parcours de recrutement, afin d'identifier et de corriger les **biais potentiels**
Entretiens adaptés	• Temps supplémentaire, questions transmises à l'avance, interprétariat en langue des signes, outils de compensation ou tests ajustés • Ces pratiques contribuent à réduire les barrières liées au format des entretiens et à permettre une **évaluation plus équitable** des compétences
Diversification des canaux de recrutement **BONNES PRATIQUES**	• Participation à des salons spécialisés, job datings, plateformes dédiées ou campagnes ciblées • En **France**, plusieurs dispositifs facilitent cette mise en relation : site de l'Agefiph, Cap Emploi, Hello Handicap, Tremplin, DuoDay, Handicafés, ainsi que des initiatives internationales comme le Diversity Day de l'OIT • Les entreprises peuvent également s'appuyer sur des **partenariats** avec des organisations actives dans les domaines du sport ou de l'art, qui favorisent l'inclusion professionnelle
Parcours préparatoires à l'emploi	• Immersions professionnelles, mises en situation, stages découverte, alternances dédiées ou dispositifs d'emploi accompagné (tutorat et job coach) • Certaines entreprises mettent en place **des parcours complets** combinant formation pratique, tutorat et accompagnement individualisé. Les candidats peuvent commencer par une phase de formation dans des environnements pédagogiques (magasins-écoles, ateliers, centres de formation), afin de développer leurs compétences professionnelles et sociales, avant d'être orientés vers un poste adapté • Les **managers** sont également formés à l'accueil et à la communication avec les salariés en situation de handicap. Ces dispositifs renforcent à la fois l'employabilité et la confiance des candidats, tout en évitant les recrutements symboliques ou peu durables. Dans certains cas, ils ont permis de réduire très fortement le turnover, illustrant **leur impact sur la stabilité des parcours**
Formation des recruteurs et des managers	• **Sensibilisation** au recrutement sans biais, à l'adaptation des entretiens et à la prise en compte des handicaps invisibles, afin de sécuriser l'ensemble du processus de recrutement.

*Certaines entreprises évoluant dans **des secteurs très techniques** font toutefois face à des **contraintes spécifiques** qui influencent leurs démarches de recrutement inclusif.*
*Dans ces contextes, les initiatives les plus efficaces reposent généralement sur des **partenariats spécialisés** (Agefiph, Arpejeh), ainsi que sur la **formation** des recruteurs et des managers, souvent via des modules en ligne.*

Ces dispositifs permettent de familiariser les équipes avec les différents types de handicap et de renforcer l'acceptation en interne. Ces actions répondent également à une réalité propre à certains secteurs : **la pénurie de profils techniques**, qui limite mécaniquement l'accès des personnes en situation de handicap à certains métiers, notamment dans la production ou l'ingénierie.

*Dans des domaines **industriels comme la chimie ou l'énergie,** les exigences de sécurité peuvent en outre restreindre les possibilités d'aménagement de certains postes, malgré une volonté réelle d'ouverture.*

Nos entretiens montrent toutefois que ces **contraintes** ne sont pas isolées : plusieurs entreprises rencontrent des défis similaires, liés à la technicité des métiers et à une forte concurrence pour attirer les profils qualifiés.

Dans ce contexte, les entreprises les plus structurées appliquent une logique comparable :

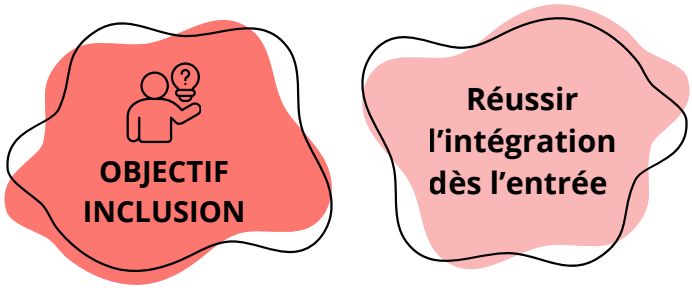
- **un pilotage clair de la politique handicap ;**
- **l'appui de partenaires spécialisés ;**
- **la formation des équipes** ;
- **un suivi régulier des actions mises en place**.

Au-delà des dispositifs publics, de nombreuses entreprises s'appuient sur des cabinets spécialisés, des partenaires territoriaux ou des associations locales afin d'identifier des candidats, adapter les recrutements et sécuriser les parcours d'intégration.

Les pratiques les plus efficaces combinent ainsi plusieurs dimensions :
des processus accessibles (offres explicites, entretiens adaptés),
des parcours progressifs permettant une montée en compétences,
un écosystème externe solide et local, pour élargir le vivier et sécuriser l'intégration professionnelle.

2) Intégration et aménagement des postes

Objectif : réussir l'intégration dès l'entrée en entreprise



La réussite se joue dans les premières semaines : accueil, expression sécurisée des besoins, accompagnement individualisé, aménagements ergonomiques et techniques, référents de proximité (tuteurs, parrains). Dans de nombreuses organisations, **la sous-déclaration reste un frein majeur**, souvent liée à la crainte de stigmatisation, à un manque de clarté sur les démarches ou à la peur d'un impact sur la carrière.

Les entreprises les plus avancées cherchent donc à créer **un cadre sécurisant,** permettant aux salariés d'exprimer leurs besoins de manière simple, progressive et confidentielle.
Cette logique d'ajustement continu contribue directement à la stabilité des parcours et participe à la forte baisse du turnover observée.

Dispositifs clés	Détails des bonnes pratiques
Canal confidentiel d'auto-identification et de demande d'ajustements	• Par exemple : e-mail dédié, formulaire intranet ou hotline - permettant aux salariés de signaler leurs besoins en toute confidentialité • Ce dispositif est souvent complété par **un espace centralisé** regroupant l'ensemble des ressources utiles pour les salariés et les managers (formulaires, guides pratiques, procédures de déclaration, contacts internes). Cette centralisation évite la dispersion de l'information et réduit la complexité perçue du dispositif
Visite médicale de pré-embauche	• Elle permet d'anticiper les éventuels **besoins** d'adaptation avant la prise de poste

Dispositifs clés	Détails des bonnes pratiques
Entretien dédié après l'embauche	• Il permet de cartographier les **besoins** d'aménagement • Un échange qui implique généralement les RH, la médecine du travail et le manager, afin d'identifier les solutions les plus adaptées à la situation individuelle

Aménagements modulaires et individualisés, co-construits avec le salarié	• Ces aménagements, régulièrement réévalués au sein de l'entreprise, peuvent inclure :
	  ◦ des adaptations **ergonomiques**
	  ▪ sièges spécifiques
	  ▪ bureaux réglables ...
	  ◦ des outils **numériques**
	  ▪ synthèse vocale
	  ▪ sous-titres automatiques ...
	  ◦ des espaces calmes ou des ajustements **organisationnels**
	• Certaines entreprises mettent également en place un « **passeport d'aménagements** », document portable lors d'une mobilité interne, permettant d'éviter de répéter les démarches
	• Ces adaptations sont souvent encadrées par des **expertises** internes ou externes spécialisées, comme **Ergosanté**

Accessibilité numérique « *by design* »	• L'accessibilité est intégrée **dès la conception** des outils et contenus internes • Cela inclut notamment le respect des **standards WCAG 2.1 / 2.2,** la création de documents accessibles, l'utilisation systématiques de sous-titres, des contrastes adaptés et une navigation possible au clavier etc.
Tutorat ou parrainage lors de l'intégration	• Afin d'accompagner les nouveaux collaborateurs dans la prise de poste : **un référent** suit les ajustements, facilite les échanges avec l'équipe et contribue à adapter progressivement les missions, la charge de travail ou les horaires • Certaines organisations développent également des programmes de « ***buddy*** » , fondés sur des volontaires internes ou externes, avec l'objectif de constituer un réseau structuré de référents handicap

BONNES PRATIQUES

Le secteur du ***conseil en ingénierie*** *met en lumière des contraintes spécifiques, notamment une difficulté propre au* ***travail en mission*** *: les aménagements doivent souvent être* ***co-construits avec les entreprises clientes.*** *Certaines clauses contractuelles peuvent également considérer un profil comme « **non compatible** » avec une mission, rendant nécessaire une médiation interne.*

Ces situations montrent que l'efficacité des dispositifs internes dépend également de la capacité de l'entreprise à **embarquer son écosystème.**

Au-delà des dispositifs eux-mêmes, les entretiens montrent que la différence tient largement à la **manière dont les salariés perçoivent et comprennent le parcours d'aménagement.**

Une procédure peut être bien conçue, mais rester peu utilisée si elle apparaît floue ou trop complexe

Les organisations les plus avancées parviennent à dépasser cet obstacle en proposant **un parcours clair, centralisé et sécurisé,** favorisant les demandes d'aménagement.
À l'inverse, lorsque les démarches sont dispersées entre plusieurs services, qu'aucun interlocuteur n'est clairement identifié ou que les équipes restent réservées sur ces sujets, **les demandes diminuent nettement,** y compris dans des entreprises disposant de dispositifs formellement solides.

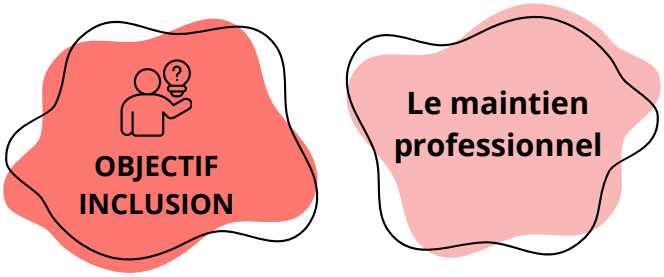
La manière dont les aménagements sont **concrètement conçus et mis en œuvre** devient déterminante : au-delà de la structuration des dispositifs, les pratiques observées montrent **une évolution vers des approches plus individualisées et anticipées des besoins des collaborateurs**

Dans les **environnements tertiaires,** l'aménagement matériel dépasse ainsi la simple mise en conformité réglementaire, pour s'orienter vers **une gestion proactive du confort et des besoins spécifiques**. L'objectif est notamment de réduire la fatigue, les stimulations excessives ou les contraintes posturales, un enjeu particulièrement marqué pour la **neurodiversité et certains handicaps invisibles**, en proposant des bureaux ajustables, des espaces silencieux, des casques anti-bruit ou encore des équipements adaptés aux collaborateurs sourds, malentendants ou neurodivergents. Ces pratiques montrent que l'aménagement n'est plus conçu comme un kit standard, mais comme **une réponse personnalisée intégrée** à la politique de gestion des ressources humaines.

Ces démarches restent toutefois confrontées à **certaines limites opérationnelles.** Les contraintes budgétaires, notamment hors d'Europe occidentale, ainsi que la faible adaptabilité de certains postes industriels peuvent freiner une mise en œuvre homogène des politiques d'aménagement.

L'ensemble de ces pratiques montre qu'au-delà des aménagements techniques, l'intégration repose largement sur **un accompagnement humain identifiable et durable**. Ces dispositifs de proximité créent un **cadre de confiance** dans lequel les salariés peuvent exprimer leurs besoins et ajuster leur poste dans la durée, jouant un rôle clé dans la prévention des ruptures de parcours et la stabilisation des trajectoires professionnelles.

3) Maintien dans l'emploi



Le maintien dans l'emploi constitue **un pilier central des politiques handicap.** Il vise à éviter les ruptures de parcours, à sécuriser les trajectoires professionnelles et à permettre la poursuite de l'activité lorsque l'état de santé évolue.

Les entretiens montrent que cette dimension repose sur **un équilibre entre accompagnement médical, organisation du travail et dialogue interne.**

Au-delà des dispositifs techniques, l'efficacité du maintien dépend surtout de la capacité de l'entreprise à **repérer rapidement les difficultés** et à proposer **des solutions adaptées, durables et acceptées** par l'ensemble des parties prenantes.

L'organisation du travail constitue le premier levier du maintien dans l'emploi.

Les aménagements mobilisés en priorité concernent ainsi :

- **Le télétravail**
- **Les horaires adaptés**
- **La modulation des tâches**
- **Les reprises progressives après un arrêt long**

Dans **la majorité des entreprises** interrogées, ces ajustements sont mis en œuvre de manière individualisée, coordonnée entre les équipes RH, HSE, la médecine du travail et le management.

Pour la plupart des entreprises, on retrouve ainsi comme ***pratiques structurantes*** :

o Reprises progressives après arrêt, soutien administratif, modulation des horaires et du périmètre de tâches, possibilité de télétravail supplémentaire

o Dispositifs pour pathologies chroniques et fin de carrière aménagée ; reconnaissance du rôle des aidants (jours dédiés, flexibilité)

o Revues de cas pluridisciplinaires (RH, santé au travail, HSE, manager) et bilans réguliers des ajustements



o Mobilité interne / reconversion, lorsque l'aménagement du poste atteint ses limites



o Jours d'absence supplémentaires rémunérés, pour les démarches liées au handicap et pour les aidants

o Mise en place d'un fonds solidaire interne, alimenté volontairement par des collaborateurs, afin d'apporter un soutien financier aux salariés confrontés à des problèmes de santé graves

Certaines entreprises étendent ces dispositifs à des situations de santé évolutives :

Une **entreprise du secteur de la distribution** a par exemple introduit une journée d'absence mensuelle pour **les collaboratrices atteintes d'endométriose,** en complément de journées rémunérées pour les soins, d'un télétravail ajusté selon l'état de santé, d'un accompagnement renforcé après un arrêt long et de temps partiels aménagés pour les salariés de plus de soixante ans.

Cette **logique d'anticipation** vise à sécuriser la continuité du contrat et à limiter les ruptures liées à des fragilités de santé. Par ailleurs, le groupe ajuste dès l'intégration le rythme, les horaires ou la charge de travail, afin de **sécuriser les trajectoires dans la durée.**

*Dans l'**industrie**, les enjeux du maintien dans l'emploi sont plus complexes. Une différence marquée apparaît entre les opérateurs de **production** et les fonctions **cadres** :*

- *Les aménagements sont souvent rapides sur **les postes d'usine** - adaptation des lignes, pauses supplémentaires, polyvalence contrôlée...*
- *...mais plus difficiles à mettre en œuvre sur **les métiers qualifiés ou d'ingénierie**, notamment lorsque le handicap évolue ou que la présence sur site est* indispensable *- certains métiers ne pouvant être exercés en télétravail ou nécessitant des adaptations lourdes.*

Ces contextes expliquent un rythme de progression plus lent du maintien dans l'emploi que dans les **services** et soulignent **la nécessité des politiques de mobilité interne et de reconversion**.

Enfin, certaines entreprises **étendent leur politique** de maintien dans l'emploi au-delà du seul **salarié**, en intégrant son **environnement familial, social et institutionnel.** Cette approche reconnaît que les fragilités de santé et les situations de handicap dépassent le cadre strict du poste de travail et peuvent affecter durablement la capacité à maintenir une activité professionnelle.

L'enjeu central reste **l'identification précoce des difficultés** et **la mise en place d'adaptations réalistes**, permettant de sécuriser la continuité du parcours professionnel.

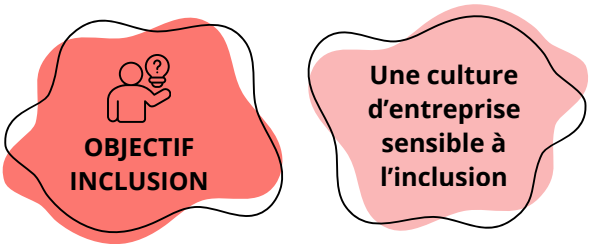
Le maintien dans l'emploi ne se limite pas à des **ajustements ponctuels**, mais s'inscrit dans un **accompagnement structuré des parcours**. Il est préférable que les aménagements soient systématiquement définis avec la médecine du travail et les managers, afin d'aboutir à des modalités réalistes, tant pour le salarié que pour l'équipe.

Les entreprises les plus avancées abordent le maintien dans l'emploi de **manière globale, en intégrant santé physique, santé mentale et maladies chroniques.**
Le **temps partiel thérapeutique** peut être rémunéré à 100 %, ce qui limite les freins financiers à la reprise et encourage l'expression précoce des besoins.

III) Limites et facteurs externes : sensibilisation, accessibilité, partenariats

1) Sensibilisation et formation

Objectif : sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise



Les entretiens menés montrent que les obstacles rencontrés par les salariés en situation de handicap sont rarement liés uniquement aux aménagements matériels ou au cadre légal. En effet, ils relèvent plus souvent de **facteurs culturels** : difficulté à aborder le sujet, persistance d'idées reçues, méconnaissance des handicaps invisibles ou peur de mal faire.

Dans ce contexte, la **sensibilisation** joue un rôle central :

- Elle concerne à la fois **les collaborateurs et les managers en interaction** avec des personnes en situation de handicap, afin de mieux comprendre les situations, de réduire les maladresses ou les appréhensions, et de favoriser **un environnement de travail plus ouvert.**

- Elle doit également cibler **l'ensemble des salariés** : certains vivent avec un problème de santé sans savoir qu'il peut être reconnu comme un handicap, tandis que d'autres hésitent à se déclarer, faute d'information sur leurs droits et sur les dispositifs d'accompagnement existants susceptibles de faciliter leur quotidien professionnel.

À défaut d'un travail continu sur ces perceptions, les actions plus opérationnelles (recrutement, adaptation des postes, maintien dans l'emploi etc. ...) **demeurent fragiles et peinent à produire des effets durables.**

Au sein de l'entreprise française **Gaztransport & Technigaz**, deux webinaires organisés pendant **la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées** 2024 ont réuni 150 collaborateurs, dont 50 managers. Cette initiative a conduit cinq salariés **à se déclarer et à solliciter un accompagnement.**

Cet exemple montre la capacité des actions de sensibilisation à lever des freins invisibles et à déclencher des démarches concrètes, parfois avant même la mise en place d'une politique handicap très structurée.

En définitive, **la culture organisationnelle compte autant que les processus.** Les entreprises qui progressent le plus multiplient les formats, ancrent des rendez-vous réguliers et outillent les managers.



Bonnes pratiques de Sensibilisation

Dimension	Bonnes pratiques observées

Structuration des actions dans le temps	• Mise en place d'un **calendrier annuel d'événements spécifiques,** par exemple :
	  ◦ SEEPH - Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées
	  ◦ Journée internationale du Handicap...
	• Publication de **contenus récurrents et diversifiés** :
	  ◦ Webinaires, témoignages, podcasts
	  ◦ Théâtre, forum, ateliers immersifs, escape games
	  ◦ Campagne annuelle Inclusion - Handicap…
	afin de maintenir **un niveau d'attention constant**

Renforcement des dispositifs de formation	• Déploiement de **modules D&I (Diversité & Inclusion)** avec un focus handicap, biais inconscients, leadership inclusif
	• Complétés par des **kits à destination des managers et RH** - notamment pour le recrutement et l'intégration - et des **ressources pédagogiques accessibles** sur l'intranet :
	  ◦ FAQ, guides pratiques, procédures
	  ◦ Contacts dédiés etc.
	• Possibilité d'inclure la **validation** d'un module de formation D&I dans la **rémunération variable**

Animation des réseaux internes	• Développement de **dispositifs d'échange** : Podcast, newsletters, groupes de discussion, communautés/réseau de collaborateurs – ouverts aux personnes concernées ainsi qu'aux "alliés" • Attention au vocabulaire : **"situation de handicap"**

La diversité de ces supports favorise les échanges, aide à mieux comprendre les situations vécues et contribue à **installer un environnement de travail perçu comme bienveillant.**

Ces formats jouent un rôle clé : ils rassurent les salariés hésitant à se déclarer, offrent aux managers des exemples concrets d'adaptations possibles et font évoluer la perception du handicap, qui n'est plus considéré comme un sujet sensible, mais comme une situation que l'entreprise est en mesure d'accompagner.

Ces initiatives sont souvent complétées par des temps d'échange dédiés, permettant aux équipes de formuler leurs questions et de mieux comprendre les besoins des personnes concernées.

Il est toutefois essentiel de **respecter le choix des salariés qui ne souhaitent pas se déclarer.** À cet égard, le dialogue et l'information peuvent néanmoins contribuer à leur faire connaître les dispositifs existants et les avantages d'une reconnaissance auprès des interlocuteurs appropriés, afin qu'ils puissent, s'ils le souhaitent, bénéficier d'un accompagnement adapté.

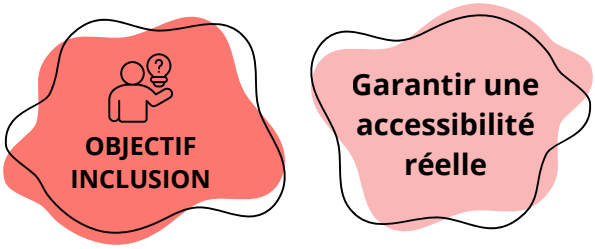
Si la majorité des actions de sensibilisation cible les équipes internes, **certains secteurs** doivent également **intégrer la relation client et les offres commerciales**, afin de garantir des produits et solutions **accessibles** dès leur conception.

Dans l'ensemble, ces dispositifs demontrent un point essentiel :

la sensibilisation et la formation sont des leviers indispensables pour installer une culture inclusive

Elles clarifient les attentes, outillent les managers et créent un cadre propice dans lequel les besoins peuvent être exprimés plus facilement.

2) Accessibilité physique et numérique



Qu'elle soit **physique, sensorielle ou numérique,** l'accessibilité permet **d'inclure « par défaut »** les collaborateurs et les publics (clients, usagers, visiteurs) dans les parcours d'utilisation.

Dimension	Bonnes pratiques observées

Accessibilité structurelle : physique, sensorielle et numérique	• Cela implique notamment :
	  ◦ La personnalisation de **l'affichage** selon les **besoins visuels ou cognitifs**
	  ◦ Le développement des magasins dits « **handi-accessibles** »
	  ◦ **L'adaptation** des sites de réservation, des bornes interactives et des outils numériques utilisés par les clients
	• Des solutions comme l'**intelligence artificielle ou le guidage GPS** peuvent être utilisées pour renforcer l'autonomie.
	• L'usage des **logiciels de synthèse vocale, de polices adaptées** ou de claviers spécifiques, avec la **simplification** des interfaces internes, l'adaptation des documents, le développement d'outils de traduction

Diagnostics d'accessibilité des sites	• Analyse des **parcours** • Adaptation de la **signalétique** des sites, des contrastes visuels, des boutons en braille, des dispositifs sonores aux tourniquets, des parkings dédiés etc.
Approche *«Accessibility by Design»*	• Intégration de l'accessibilité **dès la conception** des nouveaux espaces, avec des **tests utilisateurs** impliquant les collaborateurs concernés
Conformité numérique	• Alignement des **sites/apps** sur les standards **RGAA/WCAG (Web Content Accessibility Guidelines)** • **Personnalisation** de l'affichage, mise à disposition de documentation et de modèles accessibles
Aménagements sensoriels	• Mise en place de **plages horaires** calmes, zones silencieuses, éclairages tamisés, équipements anti-bruit...
Innovations utiles	• Solutions de **guidage** • **QR codes accessibles** pour les notices • Outils de transcription en temps réel etc.

L'accessibilité physique varie selon le type de bâtiments, leur ancienneté et le secteur d'activité. Il y a des entreprises qui déploient des démarches très structurées, tandis que d'autres progressent surtout au rythme des rénovations ou des contraintes locales. Dans **les organisations les plus avancées**, l'accessibilité est **intégrée dès la conception** des espaces.

À titre d'exemple :

Une entreprise industrielle applique un **principe de « zéro contrainte »** pour ses nouveaux bâtiments, testés avant ouverture par des salariés en situation de handicap. Les retours d'expérience portent sur des éléments très concrets :

- **circulation**
- **position des équipements**
- **signalétique, salles de réunion**...

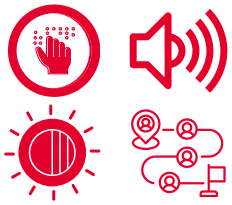
... des éléments ensuite intégrés dans les **standards immobiliers** du groupe.

Cette approche de co-construction permet d'éviter des adaptations ultérieures et ancre durablement **l'accessibilité** comme une **caractéristique structurelle** de l'environnement de travail.

Certaines organisations s'appuient sur **des diagnostics approfondis** pour structurer leur action. Elles conduisent un audit externe complet de leurs bureaux, afin de **cartographier précisément les obstacles** rencontrés par les salariés et les visiteurs en situation de handicap :

Cela permet de prioriser les actions et de déployer **des améliorations ciblées**, telles que :

- **l'installation de boutons en braille**
- **de tourniquets sonores**
- **le renforcement des contrastes visuels**
- **la réorganisation de la circulation interne...**



Il y a des entreprises qui élargissent également leur réflexion **au-delà de l'accessibilité physique.**

À titre d'exemple :

Une entreprise du secteur du luxe prend en compte **l'environnement sensoriel,** en aménageant des **bureaux individuels** ou des **zones calmes** pour les collaborateurs sensibles au bruit.

Cette approche souligne que l'accessibilité ne se limite pas aux **contraintes visibles**, mais englobe aussi le **confort sensoriel**, un volet encore souvent sous-estimé dans les politiques d'inclusion.

Enfin, avec la digitalisation croissante des activités, **l'accessibilité numérique devient un enjeu stratégique**. Elle conditionne désormais l'accès aux outils RH, aux formations, aux procédures internes et, plus largement, l'accès à la *vie quotidienne* dans l'entreprise.

Elle concerne également **les sites internet et les interfaces numériques** destinés aux clients, aux utilisateurs et aux fournisseurs.

L'objectif est de garantir à chacun une utilisation autonome des outils, sans exposition ni stigmatisation, afin que l'accès aux services numériques soit pleinement inclusif.

Dans cette perspective, la plupart des entreprises s'appuient sur **les standards internationaux d'accessibilité**, notamment les **Web Content Accessibility Guidelines (WCAG)**[9], définies par le **World Wide Web Consortium** (W3C), aujourd'hui la référence en matière de conception de services numériques accessibles.

WCAG 3.0

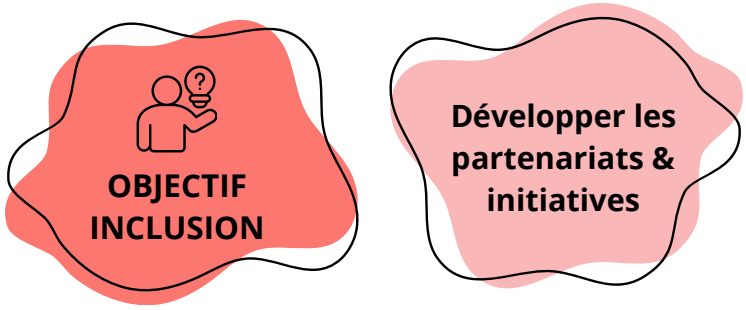
*Certaines entreprises ne disposent pas encore d'outils pleinement accessibles, faute de **solutions locales adaptées**, et doivent s'appuyer sur les **fonctionnalités standard** proposées par les éditeurs. Ces contraintes rappellent que l'accessibilité numérique dépend aussi de **l'écosystème technologique** dans lequel évoluent les entreprises.*

D'autres organisations **dépassent le cadre de l'accessibilité** au sein des environnements de travail et **étendent leur démarche d'accessibilité aux publics** qu'elles accueillent: clients, usagers, patients ou visiteurs.

Une approche qui élargit la notion d'inclusion en la plaçant au cœur de l'expérience proposée, et non plus uniquement dans **la relation employeur-salarié**. Elle suppose l'adaptation **des lieux, des services et des outils numériques**, ainsi que l'évolution des **pratiques d'accueii,** afin de garantir **une autonomie réelle** des personnes en situation de handicap.

[9]**WCAG (Web Content Accessibility Guidelines):** les recommandations internationales publiées par **World Wide Web Consortium** pour rendre les contenus web accessibles aux personnes en situation de handicap. Reposant sur quatre principaux principes d'un contenu - *perceptible, utilisable, compréhensible et robuste* - les WCAG servent de référence pour concevoir des sites et applications accessibles, avec différents niveaux de conformité: A, AA et AAA. Plus d'informations sur https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag

3) Partenariats et initiatives externes



Les **partenariats** jouent un rôle central dans les politiques handicap, car ils permettent aux entreprises de s'appuyer sur des expertises qu'elles ne possèdent pas toujours en interne.

Les entretiens menés montrent que la collaboration avec des acteurs spécialisés — **entreprises, ONG ou associations** — est particulièrement importante pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives pertinentes et adaptées aux différents types de handicap.



Ces collaborations peuvent être regroupées en quatre grandes catégories :

- **Partenariats institutionnels**
- **Recours au secteur protégé et adapté**
- **Partenariats éducatifs visant à élargir le vivier de talents**
- **Participation à des dispositifs ou initiatives externes favorisant l'insertion professionnelle**

Partenariats institutionnels :

S'appuyer sur des organismes spécialisés permet de mieux structurer la politique handicap et de bénéficier d'un appui technique et financier.

En France, des structures comme **Agefiph** et **Cap Emploi** permettent de financer les aménagements de poste, former les managers et faciliter les recrutements.



Ces partenariats poursuivent donc plusieurs **objectifs complémentaires** :

- financement des aménagements (matériel ergonomique, logiciels spécifiques, interprétariat) ;
- formation des managers et recruteurs ;
- soutien aux reconversions professionnelles ;
- facilitation du recrutement, appui aux actions de sensibilisation.

Collaborations avec des associations spécialisées :

Selon les types de handicap, travailler avec des acteurs ciblés, pour bénéficier d'une **expertise** spécifique.



Par exemple, certaines entreprises travaillent avec **Autisme France, AID, FAGERH, UNADEV, Unicus** ou **Auticon** pour adapter les processus de recrutement, développer la neuro-inclusion ou organiser des actions de sensibilisation.

Initiatives et coalitions internationales :

Y participer permet de partager les **bonnes pratiques** et harmoniser les politiques d'inclusion.



Des réseaux comme **The Valuable 500, Disability:IN, l'ILO Global Business** ou **Purple Space** permettent aux entreprises d'échanger sur leurs pratiques et de structurer leurs stratégies à l'échelle globale. Certaines organisations participent également au **Disability Equality Index [DEI]**, permettant d'évaluer et de comparer les politiques d'inclusion des entreprises à l'échelle globale.

Partenariats éducatifs :

Développer **le vivier de talents et faciliter l'accès** à l'emploi des personnes en situation de handicap.



Par exemple, des collaborations avec **Arpejeh** ou avec des **universités** permettent l'organisetion d'immersions professionnelles, de stages ou de programmes de mentorat.

Secteur protégé et adapté :
Soutenir l'emploi indirect via ce secteur en nouant des partenariats durables avec des **ESAT et entreprises adaptées (EA).** Ces collaborations peuvent prendre des formes diverses - achats responsables, prestations de services, dispositifs « hors les murs » etc**.,** permettant à des travailleurs d'ESAT d'intervenir directement sur site. Cependant, ce levier reste **très dépendant du contexte local :** dans plusieurs pays, il n'existe pas d'équivalent aux ESAT français, et dans **l'industrie lourde**, les contraintes de sécurité limitent fortement les tâches externalisables ...



Passerelles vers l'emploi :
Faciliter les premières expériences professionnelles, par exemple via le dispositif **DuoDay**, permettant à une personne en situation de handicap de découvrir un métier lors d'une **immersion aux côtés d'un salarié**



Plateformes ou événements spécialisés dans le recrutement :
Améliorer la **mise en relation entre candidats et employeurs** grâce à des plateformes comme **Hello Handicap**, facilitant l'organisation de **campagnes de recrutement accessibles**, notamment lorsque les contraintes de déplacement sont importantes



Adaptation au contexte local :
Ajuster les **partenariats à l'international,** où les dispositifs institutionnels sont parfois moins structurés. Dans certains pays, des entreprises s'appuient sur des organisations comme **GDI Hub, Asian Development Bank** ou **MAC Georgia** pour développer des projets d'accessibilité et des programmes de formation



Implication du top management :
Engager la direction dans les **partenariats structurants**, afin d'assurer leur pérennité et leur impact à long terme.



Un obstacle revient toutefois de manière récurrente dans les entretiens :
la difficulté à identifier et recruter des candidats en situation de handicap, en particulier pour certains métiers techniques ou très spécialisés,
comme les profils d'ingénieurs

Dans ce contexte, **les partenariats apparaissent d'autant plus essentiels.** La collaboration avec des acteurs spécialisés (associations, organismes de formation, universités ou structures d'insertion) permet aux entreprises d'accéder à des **viviers de talents plus diversifiés** et d'adapter leurs démarches de recrutement aux spécificités de leur secteur et des profils recherchés.
L'efficacité de ces collaborations reste toutefois **fortement conditionnée** par le contexte local, les ressources disponibles et de la capacité des entreprises à coordonner ces acteurs sur le long terme.

Conclusion

Ce guide est le fruit de nombreuses heures d'échanges avec celles et ceux qui mettent en œuvre les politiques handicap au quotidien. Nous avons rencontré des entreprises très avancées comme des organisations dont la démarche se construit encore. Cette diversité nous a permis de comprendre les conditions de réussite mais aussi les difficultés concrètes auxquelles les équipes sont confrontées.

Un enseignement majeur s'en dégage : **une politique handicap s'inscrit dans la durée lorsqu'elle fait pleinement partie de la culture de l'entreprise**. Portée par les instances dirigeantes, relayée par les managers et appropriée par les équipes, elle doit se traduire par des responsabilités claires et des moyens adaptés. Son déploiement dans les filiales suppose une ambition commune, tenant compte des réalités locales. En partageant ce guide avec les entreprises de notre univers d'investissement, nous souhaitons faciliter l'appropriation de pratiques adaptées à leur organisation.

En tant que gérante du fonds **LFR Inclusion Responsable ISR**, ces échanges enrichissent notre démarche d'investisseur à impact social. Depuis 2018, notre méthodologie, structurée autour de **plus de 70 indicateurs**, nous permet de suivre les politiques des entreprises européennes. À l'automne 2026, le fonds, **labellisé ISR et classé en Article 9 SFDR, a franchi une nouvelle étape, avec l'évaluation de sa démarche d'impact au regard du référentiel de l'Institut de la Finance Durable (IFD).**

Cette publication nourrit **notre engagement actionnarial et le suivi des progrès** : identifier ensemble des priorités réalistes, encourager leur mise en œuvre et suivre leur évolution dans le cadre d'un dialogue régulier. Nous accordons une attention particulière aux *indicateurs d'effort,* qui rendent compte des moyens mobilisés : formation des managers, budgets d'aménagement ou délais de traitement des demandes. Complémentaires des *indicateurs de résultats* portant notamment sur le recrutement et le maintien dans l'emploi, ils permettent d'apprécier les démarches engagées avant que tous leurs effets soient mesurables. Leur suivi conjoint nous aide à comprendre comment ces moyens se traduisent en progrès concrets. Certaines initiatives nécessitent du temps ou des adaptations. Notre approche associe donc une attention aux moyens mobilisés à une exigence d'amélioration continue, tout en cherchant à apprécier les progrès auxquels notre engagement peut contribuer.

C'est dans cet accompagnement que **notre rôle d'investisseur de long terme prend tout son sens : partager notre expertise, questionner les pratiques et contribuer à des améliorations concrètes et durables pour les personnes en situation de handicap.**

Inès SEGUENI
Gérante du fonds LFR Inclusion Responsable ISR
La Financière Responsable

AVERTISSEMENTS

Le présent document est un document d'information élaboré par ***La Financière Responsable*** *dans le cadre de ses travaux de recherche et d'analyse sur l'inclusion des personnes en situation de handicap en entreprise.*

Ce Guide a pour objet exclusif de partager les enseignements issus des entretiens réalisés auprès d'entreprises et de diffuser les bonnes pratiques observées. Il ne constitue ni une recommandation, ni un conseil en investissement, ni une offre ou une sollicitation en vue de l'achat ou de la vente d'un instrument financier. Il ne constitue pas, non plus, un document promotionnel relatif aux fonds gérés par La Financière Responsable.

Les informations, analyses et opinions présentées sont valables à la date de publication. Elles reposent sur des méthodologies propres à La Financière Responsable, notamment celles relatives à l'approche « ***Inclusion Responsable*** *», ainsi que sur les informations recueillies auprès des entreprises interrogées. Ces informations sont susceptibles d'évoluer et ne sauraient être interprétées comme des garanties de résultats.*

L'atteinte des objectifs sociaux ou environnementaux présentés ne peut être garantie. Les performances passées, y compris celles relatives à l'impact social ou environnemental, ne préjugent pas des performances futures.

Toute reproduction, diffusion, transmission ou redistribution, totale ou partielle, de ce document est soumise à l'accord préalable écrit de La Financière Responsable.

Publication : novembre 2026







LA FINANCIÈRE RESPONSABLE

filiale du groupe

mapfre



GUIDE DE BONNES PRATIQUES