

# Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l'entreprise ?

Helena KARJALAINEN<sup>1</sup>

Charlotte DIVANACH<sup>2</sup>

## Résumé

Malgré les progrès réalisés en matière de droits pour les personnes en situation de handicap, de nombreux défis subsistent. Notamment, la situation des personnes souffrant d'un handicap invisible semble rester « méconnue » puisque le stéréotype du handicap dans la société reste généralement identifié à la population des personnes en fauteuil roulant ou à un handicap physique, visible. L'objectif de cette étude est de mieux comprendre la problématique de l'intégration et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap invisible en entreprise mais aussi de contribuer « aux peu d'études développées » sur le champ.

---

1. **Helena KARJALAINEN**: Professeur associé en management interculturel, EM Normandie Business School – [hkarjalainen@em-normandie.fr](mailto:hkarjalainen@em-normandie.fr)

2. **Charlotte DIVANACH**: Chargée de mission diversité, EM Normandie Business School.

## Why are invisible disabilities still “non-visible” in the workplace?

### Abstract

Despite the progress made in terms of rights for people with disabilities, many challenges remain. In particular, the situation of people with invisible disabilities seems to remain “unrecognized”, since the stereotype of disability in society is still generally identified with people in wheelchairs or with a visible, physical handicap. The aim of this study is not only to gain a better understanding of the issues involved in integrating and supporting people with invisible disabilities in the workplace, but also to contribute “to the few studies that have been developed” in this field.

Malgré les progrès réalisés en matière de droits pour les personnes en situation de handicap, de nombreux défis subsistent. Les personnes en situation de handicap sont plus susceptibles de connaître le chômage et l'isolement social, et peuvent être confrontées à la discrimination ou à la stigmatisation (Aimar et Chanlat, 2022 ; Lejeune, 2019).

Bien que le handicap visible soit aujourd'hui mieux représenté, toujours est-il que 80 % des personnes en situation de handicap en France ne sont pas représentées dans ces analyses, puisque seuls 20 % des personnes en situation de handicap souffrent d'un handicap visible et identifiable par la société (Comité interministériel du handicap, 2014). La situation des personnes souffrant d'un handicap invisible semble rester « mal connue » ou « mal renseignée » autant du point de vue académique, déjà constaté par Granjon *et al.* (2022)<sup>3</sup>, que professionnel. Cette caractéristique complexifie la compréhension, l'inclusion et la mise en place des aménagements de poste pour cette catégorie de personnes.

Plusieurs obstacles empêchent la visibilité de ce type de handicap dont premièrement, la définition de la terminologie en langue française. Car, en France, le terme n'a pas de définition officielle mais le « *handicap invisible* » émane du corps médical lequel, afin de différencier les personnes en situation de handicap, l'a établi pour bien le distinguer du handicap moteur, bien reconnu (voir Auvergnon, 2012). En conséquence, bien que le handicap invisible représente la grande majorité des personnes handicapées, le terme apparaît rarement dans la littérature (Granjon, 2021, p. 115). Deuxièmement, comme le souligne Aimar (2018) l'importance du stigmate non seulement pousse les individus concernés

.....  
3. Granjon *et al.* (2022), « cinquante-quatre articles publiés entre 2010 et 2019 ont été identifiés. Les résultats ont indiqué que seulement 3 % des articles retenus ont évoqué la question du handicap invisible ».

# Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l'entreprise ?

à camoufler leur différence, mais aussi favorise un déni de leurs compétences. Ainsi, malgré la mise en place des outils par les politiques publiques comme la RQTH<sup>4</sup>, de nombreuses personnes en situation de handicap hésitent encore à révéler légalement leur handicap en entreprise, se privant alors de ces dispositifs (Richard et Barth, 2017) essentiellement par crainte d'être exclues de certains postes ou d'être traitées différemment de leurs collègues par leur différence et la méconnaissance de leur situation (voir Zribi, 2021).

Le premier objectif de cette étude est de mieux comprendre la problématique de l'intégration et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap invisible en entreprise aujourd'hui, ainsi que de démontrer les difficultés rencontrées lors de leur parcours. Le second objectif est de contribuer au « peu de recherche existante et à la littérature sur le handicap qui reste peu développée » selon plusieurs auteurs travaillant sur la thématique (voir par ex. Aimar et Chanlat, 2022, p. 110), ce qui est lié aussi à la difficulté d'accéder à la population étudiée. Par conséquent, notre question de recherche s'articule ainsi : quels sont les freins encore existants pour une meilleure intégration des personnes en situation de handicap invisible ? Les résultats de l'enquête témoignent des écarts entre les souhaits des différentes parties et les dispositifs mis en place par le gouvernement ainsi que de la réalité du terrain. Les résultats ont permis, à l'appui de l'ensemble des acteurs interrogés, d'élaborer une liste de recommandations aux entreprises en vue d'une meilleure intégration des salariés en situation de handicap invisible.

## 1. Définition des concepts

Le terme handicap<sup>5</sup> a fait son apparition en Grande-Bretagne au XVI<sup>e</sup> siècle lors d'un jeu nommé « *hand in cap* » signifiant « *main dans le chapeau* » consistant en un échange d'objets approximativement de mêmes valeurs. Le tirage d'un mauvais lot correspondait à l'aspect négatif et défavorable du « *hand in cap* » (Crété, 2007). Aussi loin que remonte l'histoire, le handicap a toujours eu une connotation d'exclusion, d'infirmité, d'incapacité ou encore de pauvreté. Des mythes antiques, en passant par le Moyen Âge, à la Première Guerre mondiale, le statut des personnes en situation de handicap n'a fait qu'évoluer (Gardien, 2006). Utilisé dans les milieux sportifs (courses hippiques) au sens de pénalité, le terme handicap conquiert petit à petit les milieux du jeu, des représentations artistiques, puis toute la société (Crété, 2007).

4. Reconnaissance de la qualité de travailleur en situation de handicap – la RQTH est une décision administrative qui accorde aux personnes en situation de handicap une qualité leur permettant de bénéficier d'aides spécifiques (Agefiph, 2022).

5. « Constitue un handicap, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant » (Article L114 – Code de l'action sociale et des familles – Loi n°2005-102 du 11 février 2005).

Malgré les idées reçues, les handicaps visibles sont minoritaires. Par exemple, aujourd'hui la population des personnes en fauteuil roulant, le stéréotype du handicap selon Granjon (2021), ne représenterait que 7,5 % des individus en situation en handicap dans le monde (voir aussi Rohmer et Louvet, 2011). Dans cette catégorie, on trouve les personnes atteintes physiquement, dont le handicap est visible par les autres, allant de la maladie neurodégénérative à la déficience motrice. Cette catégorie regroupe l'ensemble des troubles liés à la dextérité, la paralysie ou encore l'atteinte partielle ou totale de la motricité.

Selon Mullins et Preyde (2013), le handicap invisible se définit comme une atteinte au fonctionnement de la vie quotidienne d'un individu sans que des manifestations physiques transparaissent, bien que des comportements rappelant le handicap puissent se manifester. Le handicap invisible regroupe plusieurs pathologies : les handicaps sensoriels, psychiques, cognitifs ou encore les maladies chroniques ou invalidantes, et par définition, le handicap invisible manque de visibilité (Agefiph). Il est souvent prétexte au manque de prise en compte du handicap, voire à la discrimination. De plus, le handicap invisible peut être une déficience visuelle, auditive, un trouble DYS (dyslexie, dysorthographe, etc.), ou encore un trouble mental et bien d'autres. Les troubles concernés sont divers, avec des impacts pouvant être à vie, ou seulement passagers.

La loi du 10 juillet 1987 (n°87-517) en faveur de l'emploi des personnes handicapées oblige les entreprises de plus de 20 salariés à embaucher au moins 6 % de travailleurs handicapés (OETH – l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés). Cette loi impulse la création de l'Agefiph (Association nationale de gestion du fond pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées). Par la suite, la loi du 11 février 2005 (n°2005-102), « *pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* », définit pour la première fois le handicap et impose un principe d'égalité dans tous les domaines, y compris l'emploi. Or, afin que les personnes en situation de handicap puissent bénéficier de l'insertion professionnelle et des outils légalement mis en place par les pouvoirs publics, elles doivent se faire reconnaître auprès de l'entreprise (RQTH – Article L5213-2 du Code du travail).

En dépit de ces dispositifs, et pour rappel « *tout salarié peut bénéficier d'un aménagement de son poste de travail lors de son embauche et ce dès lors que le médecin du travail le préconise* » (Article L 4624-1 du Code du travail) les personnes en situation de handicap peuvent rencontrer des difficultés pour trouver un emploi ou pour travailler dans des conditions satisfaisantes.

### **1.1. Handicap invisible au travail : les problématiques rencontrées**

Selon Joyeau et Moisdon-Chataigner (2022), tant que la personne en situation de handicap invisible tait son handicap, nul ne peut le détecter. Il reste invisible et ne se montre pas et peut rester dans le déni. Il peut être minimisé ou accommodé bien qu'il impacte la vie personnelle, sociale et professionnelle de

## Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l'entreprise ?

---

la personne en situation de handicap (p. 17). Le droit du travail et la protection sociale reconnaissent le handicap visible, or il appartient à la personne le choix de le révéler. Cependant, nul ne peut l'y obliger.

Dans le cadre de l'inclusion des personnes en situation de handicap invisible en entreprise, en effet, « *seules 34 % des organisations considèrent le recrutement de travailleurs handicapés comme simple* » (Agefiph, 2022). Il arrive que certaines personnes en situation de handicap accèdent à des postes mais connaissent une exclusion après l'embauche. Car, l'entreprise n'est pas en mesure d'assurer la mise en place des aménagements de poste ou s'aperçoit qu'elle n'est pas capable d'accompagner le salarié. Malgré la loi PACTE (2018) pour les entreprises « *handi-accueillantes* », 59 % des personnes interrogées lors de l'étude de Michael Page (2020), déclarent qu'il s'agit simplement d'un moyen de communication, car cela ne correspond pas à une réalité interne en entreprise.

Aussi, peu de personnes en situation de handicap invisible souhaitent se déclarer par peur de rejet au sein de l'entreprise ou encore d'être traitées différemment de leurs collègues par leur différence et la méconnaissance de leur situation (Livre Blanc Agefiph, 2022). Par conséquent, la personne ayant un handicap invisible intériorise les mauvaises expériences et adopte une stratégie de dissimulation dans le but de se sécuriser face à un environnement hostile (Bourguignon et Herman, 2018 ; Zhang *et al.*, 2021). D'après Schuh *et al.* (2020), l'image du handicap est presque systématiquement associée à des stéréotypes négatifs, et ces stéréotypes génèrent des difficultés d'inclusion professionnelle et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Selon Collet et Lhommeau (2022, p. 38) seuls 37 % des personnes avec reconnaissance de handicap face à 67 % des personnes avec non-reconnaissance de handicap sont en emploi. Une des raisons de cette insertion professionnelle inférieure à la normale est due au faible niveau de diplômes, car 25 % de personnes en situation de handicap sont peu ou pas diplômées et 32 % ont un brevet ou un certificat professionnel comme plus haut niveau de diplôme. Seuls 2 % des demandeurs d'emploi en situation de handicap atteignent un statut cadre (Bac+5) selon Pôle emploi (2017).

À l'issue de cette première partie conceptuelle, la seconde partie porte sur l'étude des témoignages que nous avons recueillis d'un certain nombre d'acteurs concernés par la problématique. Afin de comprendre la complexité que représente la réalité du terrain, plusieurs catégories d'acteurs ont été interrogés au moyen de méthodes mixtes comprenant d'abord des entretiens individuels réalisés en face-à-face puis complétés par des questionnaires.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Organisation de la collecte des données

Cette recherche a pour but de démontrer la réalité du terrain et s'adresse aux acteurs qui jouent un rôle majeur aujourd'hui dans le milieu de l'insertion et de l'inclusion du handicap. Afin d'établir une enquête représentative de la complexité de la situation des personnes concernées par le handicap invisible, plusieurs catégories d'acteurs ont été interrogés. Dans un premier temps, cinq personnes ont été interviewées face-à-face avec des entretiens semi-directifs. Nous avons considéré important de nous intéresser au parcours complet de la personne en situation de handicap invisible. Pour cela, nous avons interrogé un médecin référent (femme 40-50 ans) dans les troubles des apprentissages (troubles DYS), pouvant nous présenter le parcours de vie jusqu'à l'âge adulte des personnes en situation de handicap invisible.

Ensuite, et avant de rentrer en contact avec des managers par questionnaires, nous avons souhaité nous adresser à des responsables des ressources humaines et d'inclusion de grandes entreprises, qui mettent en place des politiques de management spécifiques aux personnes en situation de handicap (les entretiens avec la responsable RH du service inclusion – femme 40-50 ans (une entreprise de CAC 40, Paris) et un référent handicap – homme 40-50 ans (une entreprise de CAC 40, Paris). Font partie de ce groupe d'entretiens également une référente handicap dans une Grande Ecole française (femme 30-40 ans) ainsi qu'une référente et manager de restaurant d'une entreprise sociale (femme 20-30 ans) qui propose des postes de cafétéria et restauration à des personnes en situation de handicap invisible lourd, tel que la trisomie 21, l'autisme ou encore la dyspraxie. Les entretiens ont été relativement longs, environ 60 minutes en moyenne.

Ces entretiens ont permis d'identifier le rôle de ces acteurs dans le processus de recrutement et leur impact sur la vie professionnelle de la personne en situation de handicap invisible, ainsi que les politiques handicap mises en place. Des questions semi-directives ont été appliquées afin de laisser l'interlocuteur s'exprimer en totalité sur l'ensemble des mesures mises en place ainsi que sur son entité et les projets potentiels qui peuvent dans les entreprises améliorer l'inclusion.

Dans un deuxième temps, les questionnaires ont été envoyés à des acteurs sélectionnés. Notre démarche est qualitative dans le sens où l'enquête a été orientée et les répondants ont été sélectionnés plutôt que pris au hasard (Miles et Huberman, 2003, p. 58). Cette enquête par questionnaires a permis de valider 49 répondants. Trois types de questionnaire adaptés à chaque catégorie d'acteurs ont été établis dont les contacts ont été trouvés *via* des réseaux personnels et professionnels tels LinkedIn. Le contenu des questionnaires a été

# Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l’entreprise ?

élaboré en fonction des résultats obtenus à la suite de l’analyse de la revue de littérature et de l’analyse des entretiens qualitatifs, qui ont déterminé les *items*.

Un premier questionnaire était adressé aux personnes en situation de handicap invisible pour qu’elles puissent s’exprimer sur des sujets qui les concernent, allant du recrutement à l’inclusion dans les équipes. Elles ont pu faire part de leur vécu et exprimer certains conseils par rapport à leurs souhaits personnels dans le cadre de leur expérience en entreprise. Afin d’avoir accès à un échantillon de ces personnes, nous avons pris contact avec des associations qui travaillent dans l’insertion des personnes en situation de handicap ou des référents handicaps en entreprise. Ce premier questionnaire contenait des questions sur les données démographiques des personnes ainsi que leur handicap et si elles souhaitent le révéler et bénéficier des dispositifs particuliers en entreprise (questions 1-7) ; sur le poste occupé, l’inclusion au travail et les difficultés (questions 8-13) ; sur les aménagements de poste, si l’entreprise a un service d’inclusion ; sur les souhaits d’améliorations / ajustements pour une meilleure qualité de vie (questions 14-20) ; sur les contacts avec les collègues / l’environnement de travail et les managers, quels souhaits pour un environnement plus inclusif (questions 21-27).

Tableau 1 – Les personnes en situation de handicap invisible

Répondants	Genre	Âge	Catégorie professionnelle	Secteur d’activité
34 Personnes en situation de handicap invisible (au total en situation de handicap 38 dont retenus 34)	32 Femmes 6 Hommes	De 25 à 64 ans	Cadres 37,5 % Chefs d’entreprise 12,5 % Employés 43,7 % Intérimaires 6,3 %	Artisanat 2,6 % ; BTP 2,6 % ; Banque/Assurance 7,7 % ;Cabinet de conseil 2,6 % ; Commerce 17,9 % ; Energie 5,1 % ; Enseignement supérieur 2,6 % ; Enseignement/éducation 7,8 % ; Fonction publique 15,4 % ; Information/télécom 5,1 % ; Logistique/transports 10,3 % ; Pharmacie/chimie 5,1 %

Un second questionnaire était envoyé aux responsables d’équipes et des managers, car les managers jouent un rôle important dans l’inclusion des salariés en situation de handicap invisible. Ils sont les interlocuteurs de référence des salariés, mais aussi les médiateurs lors de conflits. De plus, ce sont eux qui accompagnent les personnes nouvellement arrivées dans la réalisation des démarches internes.

Ce questionnaire inclut d’abord des questions démographiques (1-4), puis les questions sur le poste des managers en entreprise et sur leur management des personnes en situation de handicap invisible. Par exemple, si l’entreprise a un service d’inclusion, la taille de leur équipe, s’ils ont bénéficié des formations

(5-11) ; s'ils ont un service de soutien lié à l'inclusion ; s'ils font du recrutement et de l'inclusion, y compris de l'ajustement au poste des personnes en situation de handicap invisible (12-16) ; quel type de handicap dans leur équipe, y-a-t'il des conflits dans l'équipe (17-21) ; les questions opérationnelles de management et des aménagements de poste, quelle adaptation et comment rendre l'équipe plus inclusive (22-27).

Tableau 2 – Les responsables d'équipes/managers

Répondants	Secteur / Activités variées	Taille des entreprises
Responsables d'équipes dont 5 femmes et 7 hommes entre 45-60 ans (12 au total)	Aéronautique 8,3 % ; Audit/gestion 8,3 % Banque/Assurance 8,3 % ; Commerce 16,7 % ; Energie 8,3 % ; Information/télécom 8,3 % Industrie alimentaire 8,3 % Logistique/transports 8,3 % Pharmacie/chimie 25,2 %	Moins de 50 salariés 8,3 % Entre 51 et 199 salariés 16,7 % Entre 200 et 499 salariés 25 % Plus de 500 salariés 50 %

Enfin, et en complément, ont été incluses dans l'enquête les personnes travaillant dans les associations d'insertion ou encore une fédération française des DYS représentant 40 % des personnes en situation de handicaps invisibles, pour comprendre les enjeux de l'inclusion, les difficultés rencontrées ou encore les possibilités d'aménagement de poste. Il s'agit de trois femmes entre 40 et 55 ans, toutes en différents postes de responsabilité au sein des associations.

Ce troisième questionnaire comprend des questions sur le but de l'association, les types de handicap invisible gérés (1-2) ; comment elles procèdent pour la sensibilisation / l'éducation auprès du public ; quels barrières et préjugés ; quels aménagements / adaptations proposés (3-9) ; quels accompagnements et formations proposés, quelles méthodes de travail pour atteindre ces objectifs (10-15).

La période de l'enquête et la collection des données s'est déroulée entre le printemps et l'automne 2023. Les données primaires collectées ont été transcrites manuellement et une analyse des thèmes a été effectuée afin de comparer les réponses obtenues et de les classer (Miles et Huberman, 2003). L'analyse des réponses des questionnaires nous a permis d'établir une comparaison avec les résultats fournis par la méthodologie qualitative et de confirmer les thématiques obtenues.

Les résultats de l'étude sont présentés en deux grandes parties avec leurs informations analysées et synthétisées en tableaux, type « matrices explicatives » qui récapitulent et mettent en évidence des problèmes selon Miles et Huberman (2003, p. 270). Les analyses démontrent les freins encore existants dans l'inclusion des personnes en situation de handicap invisible au sein des entreprises.



3. Présentation des résultats

3.1. La méthodologie qualitative et les entretiens semi-directifs

La première catégorie de personnes interviewées inclut un médecin, pédopsychiatre référent dans les troubles des apprentissages (troubles du neurodéveloppement) à Paris. Les patients suivis sont concernés par un impact très fort de leurs troubles du neurodéveloppement (handicap invisible) sur les apprentissages et sur leur ressenti psychoaffectif. Dans les parcours de soins des patients, ces professionnels sont le premier maillon de dépistage des troubles chez l'enfant, l'adolescent et l'adulte. Le médecin constate par ailleurs que les troubles chez l'adulte émanent souvent de traumatismes subis au cours de l'enfance.

Tableau 3 – Diagnostic du médecin spécialisé et les besoins qui émergent du terrain

Constats	Thèmes
<p><b>Difficultés sociales et d'adaptation</b> : peut engendrer discrimination, harcèlement ou encore rejet (« <i>Le handicap fait peur, y compris pour les personnes elles-mêmes</i> »).</p> <p><b>Difficultés d'insertion professionnelle à l'âge adulte</b> : « <i>Les troubles spécifiques du développement sont durables (à vie), ils vont évoluer avec des stratégies d'adaptation interne mises en place par la personne elle-même ou encore grâce aux rééducations et aux soins, mais il reste des fragilités sur les points spécifiques au handicap.</i> » « <i>Dans les situations professionnelles délicates, le salarié en situation de handicap reprendra tous les automatismes (souffrance, déniement, burnout, etc.) qu'il a mis en place pendant son enfance.</i> » ⇒ Fragilité sociale et sentiment d'exclusion de la société ; impact sur la santé et arrêts de travail plus fréquents.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Besoin de diagnostic dès le plus jeune âge.</li><li>• Besoin de socialisation et sensibilisation au handicap.</li></ul>

Dans cette catégorie des entretiens qualitatifs se trouvent également la responsable du service inclusion d'une entreprise du CAC 40 et les référents de handicap issus d'entreprise CAC 40, Grande Ecole et entreprise sociale. Ces derniers définissent le service inclusion comme le représentant et le garant de la diversité dans les entreprises, et ont pour mission d'établir des actions de communication et de sensibilisation à l'inclusion et la diversité.

Tableau 4 – Les personnes représentant les services inclusion

Constats	Thèmes
<p><b>Importance de déclarer le handicap</b> : <i>« Il est plus important pour moi de connaître la situation de la personne pour que je puisse identifier les moments où il y a des besoins de compensation, la pathologie ne me regarde pas [...] car lorsque l'on a une mention RQTH, il y a des entreprises qui discriminent, on le sait ».</i></p> <p><i>« En premier lieu, c'est tout simplement le fait d'être capable de communiquer sur quelque chose qui ne se voit pas. Ça relève effectivement d'un sacré challenge de communication ! Vous sortez un peu de nulle part, ce n'est pas écrit sur votre front et vous allez aborder un sujet un peu 'surprise' pour le recruteur ».</i></p> <p><b>Mise en confiance</b> : <i>« Avez-vous des besoins d'aménagements particuliers ? » ; « Nous sommes là pour rappeler que nous recrutons avant tout les compétences et non le handicap ».</i></p> <p><b>L'accompagnement se fait de manière empirique en France, pas de modèle « pilote »</b> : <i>« On a le devoir de transmettre nos bonnes pratiques qui ont porté leurs fruits chez d'autres ».</i></p> <p>La mise en place des aménagements peut rencontrer des difficultés, tant dans la longueur des processus internes (service informatique, sécurité, achat, visite médicale) ou encore en raison d'un refus de mise en place par la hiérarchie, voire de celui du candidat qui craint d'être stigmatisé.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le déni du handicap.</li><li>• Besoin de rassurer les candidats.</li><li>• L'aménagement du poste selon le trouble du candidat, cas par cas et sur mesure ; dans le cas de l'entreprise sociale l'ensemble des aménagements est coordonné par un psychologue de formation.</li></ul>

3.2. La méthodologie quantitative et l'analyse des questionnaires

La première catégorie des questionnaires représente des personnes en situation de handicap qui sont des professionnels en poste. Les répondants sélectionnés sont pour la majorité en CDI ou en contrat d'apprentissage, voire de professionnalisation, dans le but à terme d'intégrer les entreprises.

Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l’entreprise ?

Tableau 5 – Les personnes en situation de handicap invisible et le manque d’inclusion

Constats	Thèmes
<p><b>Difficultés d’obtention d’emploi :</b> <i>« J’ai subi de la discrimination à l’embauche à cause de mes maigres diplômes et qualifications. Je n’ai pas fait beaucoup d’études, donc il a été difficile au début de trouver un travail. »</i></p> <p><b>Difficultés d’intégration</b> en entreprise par manque de services dédiés à l’inclusion (dans 37,2 % des cas).</p> <p><b>Le handicap invisible reste un tabou :</b> <i>« Seuls les plus proches au sein de l’entreprise sont au fait. Je ne souhaite pas que cela se sache. »</i></p> <p><b>Déclaration RQTH par contrainte :</b> <i>« Difficile de garder la confidentialité, vu que je dois demander souvent de l’aide. »</i></p> <p><b>Difficultés en adaptations de postes</b> ou en gestion des fonctions du salarié : <i>« Certains de mes logiciels ont été refusés à cause des extensions qui pouvaient entraîner des malwares sur les systèmes de l’entreprise, mais aujourd’hui il n’existe pas de logiciels assez performants ou sécurisés que l’entreprise pourrait exploiter afin de m’aider dans mon quotidien. »</i></p> <p><b>Le stress dans l’environnement professionnel :</b> <i>« Je suis obligé de produire deux fois plus de travail que mes collègues pour obtenir la même reconnaissance. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discrimination à l’embauche.</li><li>• Manque d’intégration.</li><li>• Stigmatisation.</li><li>• Témoignages des phénomènes d’injustice qui peuvent engendrer de la fatigue intense, du stress, un isolement social, une perte de confiance en soi.</li></ul>

La deuxième catégorie des questionnaires représente des managers qui travaillent avec des personnes en situation de handicap invisible. Six d’entre eux affirment que leur entreprise possède un service handicap-inclusion-diversité, six autres travaillent dans une entreprise sans ce service. Lorsqu’on demande aux managers s’ils savent à quoi correspond le terme handicap invisible, tous affirment que oui. Cependant, on observe que parmi les personnes interrogées, aucune n’a reçu de formation sur l’accompagnement du handicap en milieu professionnel, malgré leur poste à responsabilités.

Tableau 6 – Le personnel encadrant / managers  
et manque de formation

Constats	Thèmes
<p><b>Crainte d'embaucher</b> une personne porteuse d'une reconnaissance de travailleur handicapé par peur qu'elle ne s'intègre pas à l'équipe : <i>« Je crains de ne pas être à la hauteur des attentes. N'ayant aucune visibilité sur ce que je peux faire ou encore ce que je dois faire, je n'ai pas été formé, tout est fait à l'instinct et au cas par cas. »</i></p> <p><b>Difficulté d'embaucher</b> des niveaux bac+ 5 avec une reconnaissance de travailleur handicapé, confirmé et /ou senior car il n'y a pas assez de candidats.</p> <p><b>Difficultés d'identification</b> : les managers ne savent pas si un ou plusieurs membres de leurs équipes sont en situation de handicap invisible : <i>« Les postulants n'étant pas dans l'obligation de déclarer leur RQTH, il est difficile de savoir qui l'est. »</i></p> <p><b>Sources de conflits</b> en équipe, par exemple, à l'origine des blocages informatiques liés à la sécurité de l'entreprise.</p> <p><b>Souhait d'être formés</b> : <i>« des formations plus détaillées sur le handicap et la façon d'insérer des personnes handicapées dans l'équipe, ainsi qu'être mieux accompagnés dans les démarches par les ressources humaines ou les services handicap. »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manque de formation.</li><li>• Difficulté d'identification due au déni des compétences de la part des handicapés.</li><li>• Manque de savoir-faire en aménagement de postes adaptés – 63,6 % de managers admettent de ne pas savoir mettre en place de méthode de management adaptée.</li></ul>

Depuis quelques années, une prise de conscience collective a permis aux personnes en situation de handicap d'obtenir des droits et du soutien de la part du gouvernement. Avec l'aide des associations d'insertion, plusieurs entreprises ont développé des dispositifs afin d'inclure ces personnes dans le milieu professionnel. Pour les personnes les plus sévèrement touchées par leurs troubles, les associations aident à mettre en poste des personnes en situation de handicap au sein des équipes dans les usines de grands groupes du CAC 40, ou à des postes de manutention répétitive (travail à la chaîne) pour leurs confort (besoin de rythme similaire). Les associations peuvent mettre en relation des entreprises et des jeunes en situation de handicap, afin de leur apprendre un métier dans le milieu de la restauration inclusive, à l'image de l'entreprise sociale citée précédemment.

Tableau 7 – Les associations d’insertion (Dispositifs d’obligation d’emploi des travailleurs handicapés – OETH – la loi du 10/07/1987)

Constats	Thèmes
<p>– Malgré les dispositifs et la présence des associations, « le handicap invisible reste difficile à comprendre » : <i>« Quand on demande à une personne en situation de handicap d'intégrer une entreprise ordinaire, dans l'inconscient collectif c'est comme si elle allait devenir ordinaire et que son handicap allait disparaître à l'embauche. »</i></p> <p>– Les associations rappellent « les lacunes du système scolaire français » qui manque d'intervenants connaissant le handicap invisible et qui « produit des professionnels stigmatisés ».</p> <p>– Le manque de formation et de connaissances sur la thématique du handicap reste très élevé et ne permet pas aujourd'hui la bonne mise en place de la loi sur l'OETH.</p> <p>– Les personnes « référentes » dans l'entreprise doivent être formées et sensibilisées au handicap visible <i>via</i> des supports théoriques ou par la rencontre.</p> <p><i>« Nous sommes là pour aider, il ne faut pas hésiter à nous contacter. Nous apporterons l'expertise et le visuel terrain que ne peuvent pas avoir les RSE [...] Je n'ai pas de solution miracle ni de recette toute faite, le handicap se traite au cas par cas. »</i></p> <p><b>Il faut démystifier les relations avec le handicap invisible</b>, la communication est primordiale quel que soit le trouble et ce que l'on souhaite en dire. Sans communication, la gestion et l'aménagement peuvent provoquer des tensions qui pourraient être évitées.</p> <p><i>« Nous n'avons pas de solution miracle ni de recette toute faite, le handicap se traite au cas par cas ».</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le handicap reste « un tabou ».</li><li>• Manque de formation du personnel / services (les écoles + entreprises).</li><li>• Importance de la communication et de la sensibilisation.</li></ul>

4. Discussion des résultats

4.1. Le handicap invisible et la difficulté de la révélation

Malgré une prise de conscience généralisée sur les personnes en situation de handicap et leur besoin d'insertion dans les entreprises, qui est par ailleurs soutenue par une volonté législative affirmée (notamment les lois du 10 juillet 1987, du 11 février 2005, du 5 septembre 2018), on pourrait supposer que les personnes en situation de handicap sont aujourd'hui mieux acceptées et intégrées dans la société. Or, concernant le handicap invisible, lorsque la personne ne souhaite pas déclarer son handicap, comment gérer son handicap supposant qu'il y ait peu de signes d'alerte pour l'entourage, constatent Joyeau et Moisdon-Chataigner (2022). La diversité des contextes et des handicaps invisibles des personnes ne semble pas faciliter la déclaration auprès des employeurs. C'est par ailleurs un grand souci témoigné par les personnes travaillant dans les services d'inclusion en entreprise, comment encourager et rassurer les personnes en situation de handicap invisible pour la déclaration de leur handicap : *« Il est plus important pour moi de connaître la situation de*

*la personne pour que je puisse identifier les moments où il y a des besoins de compensation, la pathologie ne me regarde pas [...] car lorsque l'on a une mention RQTH, il y a des entreprises qui discriminent, on le sait». Ou encore la mise en confiance : « En premier lieu, c'est tout simplement le fait d'être capable de communiquer sur quelque chose qui ne se voit pas. Ça relève effectivement d'un sacré challenge de communication » !*

D'une part, la révélation légale peut faciliter la mise en place des dispositifs comme des adaptations de poste accessibles. Le personnel des services d'inclusion s'inquiète toutefois sur les difficultés que peuvent engendrer la mise en place de ces dispositifs, notamment dans la longueur des processus internes (service informatique, sécurité, achat, visite médicale) ou encore en raison d'un refus de mise en place par la hiérarchie. D'autre part, la déclaration peut compliquer l'insertion professionnelle et les jugements stéréotypés au sein du travail qui augmentent la crainte du candidat d'être stigmatisé (voir aussi Joyeau et Moisdon-Chataigner, 2022, p. 28). Par ailleurs, le rapport CNCDH<sup>6</sup> (2021) souligne que dans le cas du handicap invisible, et notamment ceux liés à des troubles mentaux, psychiques ou du neurodéveloppement, les images stéréotypées restent encore négatives dans la société.

#### ***4.1.1. Diagnostic et accompagnement dès le plus jeune âge***

L'exclusion, comme en témoigne le médecin pédopsychiatre interviewé, commence dès le parcours de soins de santé où les professionnels sont le premier maillon de dépistage des troubles chez l'enfant, l'adolescent et l'adulte. Par manque de diagnostic et d'accompagnement, les personnes en situation de handicap invisible peuvent se retrouver en grande difficulté tout au long de leur vie. L'école étant incontestablement l'un des rouages les plus déterminants de l'inclusion sociale, le manque de considération des besoins et d'aménagement spécifiques peut engendrer chez l'enfant porteur de troubles des risques sur sa santé mentale.

Il est nécessaire d'effectuer dès le plus jeune âge des formations de sensibilisation afin de valoriser le handicap, mais surtout de commencer le travail de sensibilisation dès l'école et dans l'ensemble des foyers, car « *Le handicap fait peur, y compris pour les personnes elles-mêmes* » comme le constate le médecin interviewé.

6. Commission Nationale Consultative des Droits de L'Homme, République Française.

### 4.2. Le milieu professionnel ne laisse pas de place à la différence

#### 4.2.1. Difficultés d'intégration dans la vie professionnelle

Le manque d'aménagement des conditions spécifiques accentue souvent l'arrêt des études et l'obtention de diplômes de grandes qualifications (« *J'ai subi de la discrimination à l'embauche à cause de mes maigres diplômes et qualifications. Je n'ai pas fait beaucoup d'études, donc il a été difficile au début de trouver un travail* »). Ceci engendre à l'âge adulte des emplois précaires avec des difficultés d'insertion professionnelle, ou encore des difficultés d'insertion sociale, voire des impacts sociétaux nécessitant des prises en charge médicales plus fréquentes ou encore la mise en place régulière d'arrêts de travail (voir le médecin pédopsychiatre).

Selon Revillard (2019), les personnes en situation de handicap font face « à une double marginalité par rapport à l'emploi et dans l'emploi », elles exercent moins souvent une activité professionnelle et, lorsqu'elles travaillent, occupent plus souvent des postes moins qualifiés. Ces personnes en emploi sont également plus âgées et moins diplômées que leurs collègues (Collet et Lhommeau, 2022). Aussi, parmi les travailleurs interrogés, 20 % travaillent à temps partiel et 8,6 % affirment avoir rencontré des difficultés à obtenir un emploi.

Dans la plupart des cas concernant les personnes en situation de handicap invisible, la déclaration de la situation administrative RTQH est faite sous contrainte au vu de l'importance du trouble, ou encore de son impact au sein de la sphère professionnelle. « *Difficile de garder la confidentialité, vu que je dois demander souvent de l'aide* ». Parmi les enquêtés, 33 % de personnes en situation de handicap invisible ont décidé de l'affirmer et établir une déclaration, 20,5 % souhaitent l'établir mais surtout 30,8 % ne la souhaitent pas. Les répondants sont en situation de handicaps variés, dont handicap sensoriel, 30,4 % ; handicap psychique, 34,8 % ; polyhandicap, 17,4 % ; handicap moteur 13,1 % (par exemple, AVC, traumatisme crânien, maladies infectieuses, etc.) ; ou autre maladie invalidante 4,3 %. La majorité des déclarants affirment, soit 59,4 % des personnes interrogées, qu'ils ont rencontré des difficultés dès leur plus jeune enfance.

Les personnes ayant déclaré leur handicap mettent en avant la visibilité des services d'inclusion qui est primordiale dans la prise en charge, la reconnaissance des statuts et l'accompagnement des personnes. La présence de services d'inclusion encourage les personnes à se déclarer, les conseille et les guide vers les personnes qu'il convient de contacter.

Les personnes ne souhaitant pas déclarer leur handicap ont justifié leur décision par les difficultés administratives d'obtention, le manque d'informations sur le statut, le manque d'éligibilité par rapport à leurs handicaps, le sentiment de ne pas être légitime par rapport aux autres personnes plus handicapées,

ou encore les problèmes que cette mesure pourrait engendrer sur leur vie professionnelle par peur d'être discriminées « *Je suis obligé de produire deux fois plus de travail que mes collègues pour obtenir la même reconnaissance* ». Le handicap invisible reste un tabou pour certains, et bien qu'ils vivent avec au quotidien, ils ne souhaitent pas que les collègues en soient informés, par honte, par peur du regard des autres, à cause de l'incompréhension des collègues, ou encore, parce qu'ils ne se sentent pas légitimes dans leurs statuts.

Il apparaît que dans beaucoup de cas, les entreprises ne disposent pas de service inclusion diversité ou encore handicap comme en témoignent les personnes en situation de handicap invisible. Ceci ne favorise pas l'inclusion des personnes en situation de handicap dans les entreprises. Naschberger (2008) explique bien que l'intégration du handicap n'est pas une priorité pour les entreprises qui subissent des difficultés financières. La présence des services inclusion et notamment des référents handicaps, qui ont pour rôle de jouer les médiateurs, est primordiale dans la prise en charge, la reconnaissance des statuts et l'accompagnement des personnes, comme témoignent nos interlocuteurs responsables RH (« *Avez-vous des besoins d'aménagements particuliers ? Nous sommes là pour rappeler que nous recrutons avant tout les compétences et non le handicap* »). Les référents handicap en partenariat avec la mission handicap ont pour mission de former et démystifier le handicap au sein de l'entreprise.

#### **4.2.2. Les managers laissés seuls face à la gestion du handicap invisible**

Les personnes interrogées en poste se sentent pour la majorité bien dans leurs fonctions lorsque les aménagements sont en place et l'équipe prévenue. Cependant, il remonte chez certains des faits de harcèlement, de non-compréhension, voire de manque de collaboration liés aux troubles, de la part de la hiérarchie ou encore des collègues. Il est par ailleurs indiqué à plusieurs reprises que certaines entreprises ne mettent pas en place les adaptations de postes ou ne trouvent pas de solution de contournement, ce qui par conséquent engendre de fortes difficultés dans la gestion des fonctions du salarié en situation de handicap.

Dès lors, le manager joue un rôle clé, il est celui qui est présent sur le terrain et qui connaît la réalité des problématiques rencontrées, ainsi que les besoins des aménagements. Or, parmi les managers enquêtés, 63,6 % affirment ne pas savoir mettre en place de méthode de management adaptée pour les personnes en situation de handicap invisible. Tous déclarent n'avoir reçu aucune formation sur l'accompagnement du handicap en milieu professionnel, malgré leur poste à responsabilités. Ceux-ci expliquent s'adapter à la personne en mettant en place des accompagnements plus importants avec des suivis plus réguliers sur les tâches à effectuer, en vérifiant leur exécution ou encore en s'assurant du respect du planning. Les accompagnements mis en place sont personnalisés pour installer un climat de confiance. « *J'ai adapté les supports*



## Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l'entreprise ?

*écrits et privilégié l'oral car la personne est DYS et je rencontre des difficultés de lecture des supports classiques. »*

Les managers interrogés semblent avoir du mal à envisager le handicap, car il est souvent perçu sous un angle moral et non sous celui de l'emploi, de la productivité et des enjeux commerciaux. Ils ont, de plus, une vision de la gestion du handicap plus lourde et plus complexe qu'elle ne l'est en réalité (Aimar et Chanlat, 2022, p. 109). Ce décalage est dû à un manque de connaissances, mais surtout à des stéréotypes négatifs importants (Schuhl *et al.*, 2020).

De surcroît, les managers reconnaissent que leur service n'est pas assez inclusif. Une personne sur 12 a affirmé avoir des craintes à embaucher une personne porteuse d'une reconnaissance de travailleur handicapé par peur qu'elle ne s'intègre pas à l'équipe. Sur les onze managers souhaitant embaucher des personnes en situations de handicap, tous affirment ne pas rencontrer en général de difficultés de recrutement concernant les personnes en situation de handicap invisible. Seule une personne explique qu'il est compliqué d'embaucher des niveaux bac+5 avec une reconnaissance de travailleur handicapé, confirmé et/ou senior car il n'y a pas assez de candidats, les postulants n'étant pas dans l'obligation de déclarer leur RQTH, il est « *difficile de savoir qui l'est* ». La peur de la stigmatisation qui pousse à la dissimulation du handicap est l'expression de la peur des conséquences du comportement de l'autre (Santuzzi *et al.*, 2014).

### 4.3. Stigmatisation du handicap / handicap invisible et le déni

Selon Aimar (2022), les personnes en situation de handicap sont déjà victimes d'actes de stigmatisation (Goffman, 1975) lors de leur parcours scolaire à cause des troubles qu'engendre ce handicap. Ensuite, en tant que travailleurs, ces personnes déploient des stratégies pour se fondre dans la masse afin d'éviter que leur handicap ne soit décelé pour ne pas revivre ces situations de souffrance. « *Seuls les plus proches au sein de l'entreprise sont au fait. Je ne souhaite pas que cela se sache* », comme en témoignent souvent les personnes enquêtées. Granjon (2021, p. 115) rappelle que la principale difficulté rencontrée par les personnes souffrant de handicaps invisibles est qu'elles peuvent ressembler à d'autres personnes, mais pas nécessairement agir comme elles. Par conséquent, leurs comportements inattendus peuvent être perçus comme des violations des normes dominantes, ce qui aggrave encore l'exclusion.

Enfin, comme le souligne Aimar dans ses travaux (2019, 2021, 2022), dans le cas de sensibilisation ciblée sur le handicap invisible, le manque de connaissances sur ce sujet conduit les formateurs et les consultants à les présenter de manière uniforme sans tenir compte des différences qui peuvent exister entre ces troubles neurologiques ; ce qui constitue un facteur de confusion et de stigmatisation.

#### 4.3.1. Sans sensibilisation et sans communication : la stigmatisation reste

Les associations d'insertion soulignent qu'il est primordial de communiquer afin de démystifier le handicap invisible quel que soit le trouble et ce que l'on souhaite en dire (« *Car le handicap invisible reste difficile à comprendre. Nous n'avons pas de solution miracle ni de recette toute faite, le handicap se traite au cas par cas* »). Ainsi, par manque de sensibilisation et de considération, certaines mesures proposées en vue d'améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap sont mises à l'écart. Sans formation notamment des référents sur la bonne connaissance des thématiques du handicap invisible, « la mise en place de la loi sur l'OETH n'est pas bien assurée » affirment les représentants des associations (voir aussi Combes-Joret, 2020).

Joyeau et Moisdon-Chataigner (2022, p. 32) estiment que la communication, l'implication multi-acteurs, les partenariats, l'accompagnement individualisé sont tous les ingrédients améliorant « la capacité d'orchestration spécifique » permettant « l'inclusion des ressources délaissées ».

Il est donc important de promouvoir une culture de l'inclusion et de l'égalité pour les personnes en situation de handicap invisible au travail, en reconnaissant les compétences, les talents et les contributions uniques qu'elles peuvent apporter à une organisation.

*« Pour ma part, ça m'a appris énormément de choses. J'encourage énormément les entreprises à le faire parce que ça nous apporte énormément. La différence nous apporte énormément donc les personnes ayant un handicap font voir les choses différemment et nous les communiquent différemment. Elles savent nous mettre en confiance. Ça a changé ma vie, vraiment ! Ils m'ont aidée à évoluer et à prendre confiance en moi ainsi qu'à développer la patience et la bienveillance. Ils sont une vraie valeur ajoutée pour l'équipe. Sans eux, notre métier serait différent »* (manager de l'entreprise sociale).

Ainsi, avec les bonnes mesures de soutien et d'adaptation, les personnes en situation de handicap peuvent apporter une contribution précieuse à leur entreprise et s'épanouir sur leur lieu de travail. Enfin, les personnes interrogées souhaiteraient une meilleure reconnaissance du handicap invisible par leurs collègues ainsi que par leur hiérarchie (« *Si je devenais responsable d'une équipe, je mettrais en place des formations de sensibilisation et des moments d'échange privilégiés avec chacun de mes salariés. Je veillerai aussi à ce que les ressources humaines suivent de près les accords handicap* »).

## Conclusion et recommandations

Cette recherche a permis de mettre en lumière de nombreuses difficultés vécues par le salarié en situation de handicap invisible ainsi que par son responsable, malgré la mise en place des lois établies par les professionnels concernés.

## Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l'entreprise ?

---

Au-delà des professionnels, le cruel manque de connaissances du handicap, et particulièrement du handicap invisible en France, mène à cette incompréhension de la part des personnes dites « valides ». Les lois sont encore trop récentes, et les adaptations ne permettent pas aujourd'hui de compenser les troubles au maximum. Comme tout changement, il prend du temps. Un travail de sensibilisation et de culture de la tolérance dès le plus jeune âge pourrait permettre de démontrer que la différence peut être un avantage pour la performance dans la société.

En ce qui concerne les limites de l'étude et notamment son échantillon, nous avons pu constater que parmi les personnes interrogées en situation de handicap, seules les personnes autonomes pouvaient répondre au questionnaire, les personnes atteintes de troubles cognitifs ou encore d'un handicap nécessitant des adaptations importantes ne sont pas représentées dans les questionnaires, et pourtant elles font partie des profils les plus à risque dans le monde de l'entreprise. Nous aurions pu également diversifier les entretiens avec des intervenants issus de plusieurs typologies d'entreprises. Les petites et moyennes entreprises sont des entreprises dans lesquelles les budgets ne sont pas aussi importants que dans les grands groupes, ce qui par déduction ne permet pas le même niveau d'aménagement pour les pôles inclusion, voire ne permet pas la création du pôle lui-même.

L'étude a été orientée sur des associations et médecin spécialisés dans les troubles du neurodéveloppement, car ces troubles touchent la grande majorité des personnes en situation de handicap invisible. Ceci, par conséquent, n'inclut pas les recommandations qui pourraient être appliquées pour les autres pathologies, bien que celles-ci nécessitent un accompagnement similaire. L'enquête pourrait également recueillir plus de témoignages concernant la réussite de la mise en place des aménagements dans des sociétés spécialisées dans le recrutement de personnes en situation de handicap. Comme constaté aujourd'hui, le handicap n'est pas encore assez représenté dans les entreprises en France. Les lois sont encore trop récentes, et les adaptations ne permettent pas aujourd'hui de compenser les troubles au maximum.

À la suite de l'ensemble des entretiens, nous avons regroupé les recommandations de tous les professionnels, des associations, des responsables d'équipe ou encore des personnes en situation de handicap invisible afin que l'intégration des personnes en situation de handicap soit plus inclusive.

## Tableau 8 – Les recommandations

<b>Mise en place d'une charte handicap dans l'entreprise</b> (La charte inclusion a pour rôle de donner une ligne de conduite au sein de l'entreprise à l'ensemble des acteurs en lien avec le handicap, des ressources humaines, aux managers et aux salariés. Elle permet une communication homogène concernant les droits des travailleurs en situation de handicap entre les services et permet de s'y référer en cas de besoin).
<b>Création de la mission handicap</b> (La mission handicap est en charge des personnes en situation de handicap au sein des entreprises, elle peut être établie à l'aide des syndicats et des ressources humaines. Elle a pour but d'englober la gestion salariale, la communication interne et externe de l'entreprise sur le handicap, la veille juridique, les achats concernant les aménagements de postes ou encore la création de formations pour des collaborateurs de l'entreprise).
<b>Référent handicap</b> (Le référent doit permettre la fluidité entre les services pour le bon accompagnement des personnes en situation de handicap. Il pourra assurer la formation, la sensibilisation, le recrutement, le respect des accords ou être le porte-parole du salarié).
<b>Le réseau de porte-parole handicap</b> (Ce réseau est créé à l'aide de salariés volontaires de l'entreprise, de médecins du travail et d'assistantes sociales, dans le but d'être des porte-parole du handicap au sein de l'entreprise).
<b>Formations de sensibilisation</b> (Rendre les formations de sensibilisation au handicap invisible obligatoires pour tous les salariés, particulièrement les managers ayant des personnes en situation de handicap dans leur équipe).
<b>La semaine du handicap</b> (La semaine du handicap peut être une occasion dans l'année pour communiquer sur ce sujet de diversité auprès des collaborateurs en mesurant leur degré de connaissance ou encore en restaurant des ateliers de sensibilisation).
<b>Audit handicap interne</b> (La mise en place d'audits internes extériorisés peut permettre de mesurer les impacts des politiques handicap de l'entreprise et de les ajuster en fonction des nécessités. Ils peuvent s'avérer être un excellent outil dans la gestion des KPIs).
<b>Recrutement RQTH et diversification des effectifs</b> (Le taux d'emploi obligatoire de 6 % de personnes en situation de handicap dans les entreprises est actuellement effectif, cependant peu de personnes en situation de handicap ont un statut cadre ou cadre dirigeant).
<b>Participation des salariés à des journées sociales</b> (Les journées solidaires sont des journées dans lesquelles les salariés de l'entreprise sont sollicités pour effectuer des actions à caractère social ou environnemental. Elles permettent des immersions au sein des établissements, de l'accompagnement de personnes en situation de handicap ou encore dans des journées de « vis ma vie » où les personnes en situation de handicap peuvent apprendre un métier aux côtés de salariés de l'entreprise).
<b>Création d'un pôle informatique handicap</b> (Le pôle informatique handicap aurait pour rôle de gérer l'ensemble des logiciels et adaptations de poste fournis aux salariés, afin de pallier les difficultés d'installation et d'utilisation de celui-ci, sans nécessiter l'intervention d'un cabinet externe).
<b>Bourse Handicap</b> (La bourse handicap peut être créée afin de permettre un soutien financier aux personnes en situation de handicap, comme dans la prise en charge de rendez-vous médicaux non remboursés ou encore d'achat de matériel personnel. Les montants peuvent être plafonnés à l'année mais peuvent apporter une réelle valeur ajoutée pour l'image du handicap dans la société).
<b>Jours de congé supplémentaire</b> (Dans certaines entreprises les jours de congé supplémentaires pour les personnes ayant une reconnaissance de travailleur handicapé ou une ALD (Maladie à affection de longue durée) peuvent permettre aux salariés d'effectuer des rendez-vous médicaux sans poser d'arrêt de travail et sans avoir de conséquences sur leur salaire. Ils peuvent aussi être plafonnés).
<b>Participation financière aux soins</b> (Pour beaucoup de personnes en situation de handicap, la médecine douce peut avoir de réels bénéfices au quotidien. Ces frais sont coûteux et non remboursés par la sécurité sociale, certaines entreprises participent au financement (à plafonner)).

# Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l'entreprise ?

**Bien informer tous les nouveaux arrivants de l'existence du service** (Beaucoup de personnes en situation de handicaps invisibles ne souhaitent pas se déclarer à l'embauche de peur d'être discriminées. Le fait de rendre le service handicap visible *via* une présentation de bienvenue ou encore un livret d'accueil peut permettre un point de contact avec le salarié s'il le souhaite).

**Création de formations à destination des managers** [Des formations spécialisées (métier et handicap) peuvent être mises en place afin que les responsables d'équipes soient mieux aiguillés dans leur rôle d'accompagnateur des personnes en situation de handicap].

## Bibliographie

AIMAR D. (2018), « Entre handicap invisible et ressources cachées : La difficile valorisation des compétences singulières des travailleurs dyslexiques », *XXVII<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, France.

AIMAR D. (2019), *Les compétences des travailleurs dyslexiques : des ressources cachées pour l'organisation ?*, Thèse PSL Paris Dauphine.

AIMAR D. (2021), « Dissimuler et révéler : l'impact du stigmatisme sur la gestion du handicap de la dyslexie en contexte organisationnel », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 76, n° 4, p. 733-760.

AIMAR D. et CHANLAT J.-F. (2022), « La co-construction : une réponse à l'écart entre les discours et la réalité en matière de politique de handicap dans les organisations contemporaines », *Question(s) de management*, Vol. 1, n° 38, p. 105-121.

AGEFIPH (2022), *Livre Blanc* « Pour le déploiement du recrutement inclusif ».

AUVERGNON P. (2012), « Approche juridique du handicap psychique : les enjeux d'une définition en droit social », *ALTER, European Journal of Disability Research*, n° 6, p. 255-266.

BOURGUIGNON D. et HERMAN G. (2018), « Le chômage une différence qui stigmatise », *Psychologie de la discrimination et des préjugés, De Boeck Supérieur*, p. 101-118.

COLLET M. et LHOMMEAU B. (2022), « Insertion professionnelle selon le handicap et le sexe », *Travail, Genre et Sociétés*, Vol. 2, n° 48, p. 35 à 51.

COMBES-JORET M. (2020), « Inclusion des personnes en situation de handicap : quand le travail n'est pas le problème mais la solution. Les enseignements de 10 ESAT pionniers », *@GRH*, Vol. 4, n° 37, p. 87-113.

COMITÉ INTERMINISTÉRIEL DU HANDICAP (2014), Ministère des Affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, <https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide-pour-mise-en-ligne.pdf>

CRETE M. (2007), « Hand in cap : tous dans le même chapeau ? Le handicap ne peut-il plus être fruit du hasard ? », *Journal Français de Psychiatrie*, Vol. 4, n° 31, p. 11-13.

GARDIEN È. (2006), « Travailleur en situation de handicap : de qui parle-t-on. Pour une analyse des situations partagées », *Reliance*, Vol. 1, n° 19, p. 50-59.

GOFFMAN E. (1975), *Stigmate : Les usages sociaux des handicaps*, Éditions de Minuit, Paris.

GRANJON M., POPA-ROCH M. et ROHMER O. (2022), « Défi de l'inclusion scolaire lié au handicap invisible : mesures directes et indirectes des jugements de soi », *L'inclusion scolaire : Perspectives psychosociales*, Éditions de l'Université de Bruxelles.

GRANJON M. (2021), *Approche neuro-socio-cognitive de la perception sociale : nouvelles perspectives pour la recherche sur le handicap*, Université de Strasbourg.

JOYEAU A. & MOISDON-CHATAIGNER S. (2022), *Handicaps invisibles et situations personnelles handicapantes. Comprendre pour agir au travail*, Presses de l'EHESP.

LEJEUNE A. (2019), « Travailler avec un handicap. Idéal d'inclusion et inégalités face au droit », *Savoir/Agir*, Vol. 1, n° 47, p. 53-62.

MICHAEL PAGE GROUP FRANCE (2020), « Travailleurs handicapés : quelle réalité en entreprise ? », étude réalisée en partenariat avec l'Agefiph.

MILES B. et HUBERMAN A.-M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.

MULLINS L. et PREYDE M. (2013), "The lived experience of students with an invisible disability at a Canadian university", *Disability & Society*, Vol. 28, n° 2, p. 147-160.

NASCHBERGER C. (2008), « La mise en œuvre d'une démarche 'diversité en entreprise'. Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », *Management & Avenir*, Vol. 4, n° 18, p. 42-56.

PÔLE EMPLOI (2017), « Les demandeurs d'emploi en situation de handicap : un accompagnement renforcé pour une population éloignée de l'emploi », PONS Y., *Eclairages et Synthèses*, n° 37.

RAPPORT PRÉLIMINAIRE CNCDH (2021), « Connaître, définir, sensibiliser et combattre les stéréotypes et les préjugés à l'égard des personnes handicapées », République Française.

REVILLARD A. (2019), « Les personnes handicapées et l'emploi, état des lieux », *Handicap et Travail*, Presses de Sciences Po, p. 29-44.

RICHARD S. et BARTH I. (2017), « Entre attentes et réalités : une analyse des conséquences de la révélation légale du handicap en entreprise », *Management & Avenir*, Vol. 6, n° 96, p. 15-37.

ROHMER O. et LOUVET É. (2011), « Le stéréotype des personnes handicapées en fonction de la nature de la déficience : Une application des modèles

## Pourquoi le handicap invisible reste-t-il « non visible » dans l'entreprise ?

---

de la bi-dimensionnalité du jugement social », *L'Année psychologique*, Vol. 111, p. 69-85.

SANTUZZI A., WALTZ P., FNKELSTEIN L. et RUPP D. (2014), "Invisible Disabilities: Unique Challenges for Employees and Organizations", *Industrial and Organizational Psychology*, n° 7, p. 204-219.

SCHUHL J., CHATARD A. et LAMBERT E. (2020), « Réduire la stigmatisation des salariés reconnus handicapés », *Le Travail Humain*, Vol. 83, n° 2, p. 91-114.

ZHANG R., WANG M.S., TOUBIANA M. et GREENWOOD R. (2021), "Stigma beyond levels: Advancing research on stigmatization", *Academy of Management Annals*, Vol. 15, n°1, p. 188-222.

ZRIBI G. (2021), *Inclusion et handicap mental et psychique. Le rôle des établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Presses de l'EHESP, « Terrains Santé Social ».

Copyright of Revue Management et Avenir is the property of Management Prospective Editions and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.