

**ENTREPRISES ADAPTÉES**

**DES ALLIÉES  
ÉCONOMIQUES  
ET STRATÉGIQUES**





# LE PROGRÈS C'EST MOI

Hadda Guerchouche,  
Coach professionnelle, éducatrice  
sportive et préparateur mental



Soutenu par



SECRÉTARIAT D'ÉTAT  
CHARGÉ DES PERSONNES  
HANDICAPÉES

Liberté  
Égalité  
Fraternité

Et si le progrès, c'était de trouver les solutions pour que le monde du travail soit ouvert à tous ? Ensemble, continuons à faire progresser les entreprises grâce aux personnes handicapées. Rejoignez-nous, témoignez de votre engagement et partagez votre expérience sur [activateurdeprogres.fr](https://www.activateurdeprogres.fr)

#**activateur**  
de **progrès**

EMPLOI & HANDICAP

# L'ENTREPRISE ADAPTÉE

## PARTENAIRE RH ET FOURNISSEUR DE TALENTS

**En France, près de 800 entreprises adaptées démontrent au quotidien qu'une organisation employant une majorité de salariés en situation de handicap peut être productive, performante et innovante.**

Pour résoudre cette équation, ces entreprises à part entière ont développé une culture résolument inclusive s'appuyant sur l'accompagnement social et professionnel de leurs salariés, un management individualisé, prenant en compte le handicap, et une capacité à valoriser, par l'expérience et la formation, des compétences trop souvent ignorées.

Ces savoir-faire inclusifs, cette expertise en matière d'accompagnement des transitions professionnelles, l'entreprise adaptée les met aujourd'hui au service des autres employeurs, privés et publics, désireux de développer l'emploi des personnes handicapées.

Jusqu'ici principalement considérée comme un fournisseur de services et de prestations, elle devient « fournisseur de compétences » et partenaire RH. Un changement de paradigme introduit en 2018 par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et l'engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive ».

L'Agefiph, l'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) et l'État s'associent à *Liaisons sociales magazine*, *Entreprise & Carrières* et *info-socialrh.fr* pour décrypter ce nouveau cadre d'intervention fondé sur le triptyque « emploi-formation-accompagnement ».





# SOMMAIRE

## LES ENJEUX

### 5 | **Un pas décisif vers l'entreprise inclusive**

Interview croisée de Sophie Cluzel, Élisabeth Borne et Malika Bouchehioua

## GUIDE DE L'ENTREPRISE ADAPTÉE

### 12 | **Des partenariats stratégiques pour une société inclusive**

#### 14 | **Qu'est-ce qu'une entreprise adaptée ?**

### 15 | **Un CDD tremplin pour recruter, accompagner et former**

### 16 | **Entreprise adaptée de travail temporaire : l'intérim au service de l'entreprise inclusive**

### 17 | **Une réponse à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés**

#### 18 | **INTERVIEW Cyril Gaysot**

Président de l'Union nationale des entreprises adaptées (Unea)

## REPORTAGES

### 19 | **Une dynamique partenariale inspirante**

#### 24 | **INTERVIEW Franck Martinez**

Responsable QVT France Décathlon

### 25 | **Transitions accompagnées, recrutements sécurisés**

### 30 | **L'intérim, une passerelle vers l'emploi durable**

#### 33 | **INTERVIEW Charles Gardou**

Anthropologue et professeur à l'Université Lumière Lyon 2

### 34 | **Références**

#### **Entreprises adaptées : inclure tous les talents** •

Supplément à *Liaisons Sociales Magazine* n°220, *Entreprise & Carrières* n°1520 et *info-socialrh.fr* • Mars 2021 • Éditeur délégué : Robert de Marassé • Conseil éditorial et rédaction : Étienne Guillermond • Coordination éditoriale et graphique :

TEMA/TM - Jennifer Coghé • Réalisation graphique : TEMA/TM - Fanny Aubry • Couverture : © pch.vector - freepik.com • Impression : Socosprint imprimeurs - 36 route d'Archettes - 88000 Épinal • Origine géographique du papier : Finlande. Taux de fibres recyclées : 0% - PEFC - Ptot 0,011 kg/tonne.



10-31-1260

INTERVIEW CROISÉE



**SOPHIE CLUZEL,**  
 SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUPRÈS  
 DU PREMIER MINISTRE,  
 CHARGÉE DES PERSONNES  
 HANDICAPÉES

**ÉLISABETH BORNE,**  
 MINISTRE DU TRAVAIL,  
 DE L'EMPLOI ET  
 DE L'INSERTION

**MALIKA BOUCHEHIOUA,**  
 PRÉSIDENTE DE L'AGEFIPH

# UN PAS DÉCISIF VERS L'ENTREPRISE INCLUSIVE

LES ENTREPRISES ADAPTÉES DEVIENNENT DES PARTENAIRES RH POUR LES EMPLOYEURS DÉSIREUX D'EMBAUCHER DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS. **SOPHIE CLUZEL**, SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUPRÈS DU PREMIER MINISTRE, CHARGÉE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP, **ÉLISABETH BORNE**, MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION, ET **MALIKA BOUCHEHIOUA**, PRÉSIDENTE DE L'AGEFIPH DÉCRYPTENT LA RÉFORME QUI LES INCITENT ASSUMER CETTE NOUVELLE MISSION.

**L'engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 » prévoit une importante transformation des entreprises adaptées.**

**Quels sont les objectifs visés ?**

● **Sophie Cluzel** : L'ambition affichée depuis 2017 par le président de la République est de construire une société plus inclusive. Dans le domaine de l'emploi, il s'agit de prendre en considération la différence dans le droit commun et non dans des circuits spécifiques. C'est

le sens du rapprochement Pôle Emploi/Cap Emploi : une seule porte d'entrée pour tous, avec une expertise Cap Emploi si besoin.

C'est aussi dans cette logique que nous avons souhaité rendre les centres de formation accessibles grâce à la présence de référents handicapés. Ce virage inclusif fait une large place aux entreprises adaptées qui doivent devenir de véritables leviers vers l'emploi « classique » pour les personnes dont c'est le projet. Le plan

SOPHIE CLUZEL

**« LES ENTREPRISES ADAPTÉES DOIVENT VALORISER LEUR SAVOIR-FAIRE RH ET S’AFFIRMER COMME DES OPÉRATEURS DE SOLUTIONS DE RECRUTEMENT. »**



© BRANIER

spécifique « Cap vers l'entreprise inclusive » qui leur est dédié prévoit ainsi le doublement du nombre de travailleurs en situation de handicap accompagnés par les entreprises adaptées (de 40 000 à 80 000 personnes), mais aussi des moyens nouveaux pour rendre possible cette transformation.

● **Élisabeth Borne** : Nous allons vers une plus grande proximité entre les entreprises adaptées et les autres employeurs, privés et publics. Il s'agit de rendre ces mondes plus perméables les uns aux autres et de positionner

les entreprises adaptées comme de véritables partenaires RH.

Au bout du compte, l'objectif est de permettre à chaque personne en situation de handicap de trouver sa place, selon ses capacités.

**En quoi l'entreprise adaptée constitue-t-elle une solution vers plus d'inclusion ?**

● **S. C.** : L'entreprise adaptée est déjà en soi une première étape vers l'inclusion puisque les travailleurs ont un contrat de travail. Mais il faut aller plus loin en aidant les demandeurs d'emploi en situation de handicap à dépasser

l'autocensure et en leur ouvrant les portes des entreprises « classiques ». Pour créer ces passerelles, les entreprises adaptées doivent valoriser leur savoir-faire RH et s'affirmer comme des opérateurs de solutions de recrutement pour les employeurs ayant des difficultés à sourcer des collaborateurs en situation de handicap. Le CDD tremplin et les entreprises adaptées de travail temporaires (EATT) vont dans ce sens en facilitant la création de véritables parcours d'intégration professionnelle. Le PIC EA, plan d'investissement dans les compétences de 50 millions d'euros dédié aux entreprises adaptées, permet par ailleurs de proposer aux personnes en situation de handicap des formations personnalisées en adéquation avec des besoins exprimés par des filières en tension.

### **Concrètement, en quoi le partenariat entreprises/entreprises adaptées se trouve-t-il élargi ?**

● **E. B.** : En menant des actions de développement communes, les unes et les autres combinent leurs modèles économiques respectifs. Cela les rend plus compétitives et plus solides. Un appel à projets à hauteur de 70 millions d'euros que nous avons lancé en 2020 a permis de concrétiser cet élargissement du partenariat. Des projets de relocalisation industrielle dans le domaine du câblage automobile par exemple, permettent à la fois de créer de l'emploi local tout en sécurisant les chaînes d'approvisionnement de grandes entreprises comme Peugeot ou Renault.

### ● **Malika Bouchehioua** :

Le recours au secteur adapté portait jusqu'ici sur la sous-traitance et la mise à disposition de salariés en situation de handicap. Les récentes

**D'ICI 2022,  
LE NOMBRE  
DE PERSONNES  
ACCOMPAGNÉES PAR  
LES ENTREPRISES  
ADAPTÉES DOIT  
PASSER DE 40 000 À**

**80 000**

réformes incitent les entreprises à favoriser l'emploi direct. La réforme des entreprises adaptées leur donne l'opportunité de les solliciter sur une de leurs forces : le management inclusif. Elles trouveront auprès d'elles des ressources supplémentaires dans le sourcing et la préparation de candidats, mais aussi un réel appui dans leur politique inclusive. Les entreprises adaptées savent aménager les environnements de travail. Elles favorisent l'acquisition, par leurs salariés, d'expériences professionnelles significatives et la qualité de leurs prestations est reconnue puisque de grands donneurs d'ordre les ont choisies comme sous-traitants. Cela étant, il est clair qu'un partenariat, cela se construit dans le temps. Il faut apprendre à se connaître, identifier les opportunités respectives et explorer le champ des possibles.

### Comment se déroulent les expérimentations en cours ?

● **S. C. :** Compte tenu de la crise, nous nous mobilisons pour accélérer la transformation des entreprises adaptées afin que le développement des nouveaux dispositifs ne soit pas impacté et qu'ils produisent leurs effets au plus vite. En novembre 2020, 248 entreprises adaptées étaient habilitées auprès des Direccte à mobiliser les CDD tremplin. On recensait 1 362 ETP

conventionnés et 740 CDD tremplin en cours. S'agissant des EATT, 13 structures avaient obtenu à cette date l'agrément officiel. Dans ce cadre, des joint-ventures sociales ont vu le jour avec des majors du travail temporaire comme Adecco et Randstad. Concernant le PIC EA, trop peu d'entreprises adaptées le mobilisent. Des actions de communication et des modules de formation vont être lancés par l'Agefiph pour les y inciter.

MALIKA BOUCHEHIOUA

**« LA CRISE ACTUELLE EST UNE OCCASION DE REPENSER LA PLACE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP DANS LES ORGANISATIONS. »**



© DR

## De quelle manière l'Agefiph accompagne-t-elle la transformation des entreprises adaptées ?

● **M. B.** : L'Agefiph finance la formation des personnes entrant dans les dispositifs expérimentaux CDD tremplin et EATT. En effet, l'État nous a confié la mise en œuvre du PIC EA.

Nous sommes par ailleurs engagés dans un plan d'action triennal aux côtés de l'Union nationale des entreprises adaptées (Unea) pour soutenir les entreprises adaptées dans leurs missions, communiquer sur ces missions, accompagner les structures dans la mobilisation des aides et prestations délivrées par l'Agefiph et, en lien avec les Dirrecte, faciliter l'acculturation réciproque des différents acteurs sur les territoires : entreprises, service public de l'emploi...

## Comment les entreprises adaptées vivent-elles la crise sanitaire ?

● **S. C.** : Elles ont été fortement impactées, surtout durant la première vague de l'épidémie, où 80 % d'entre elles ont eu recours à l'activité partielle. À l'épreuve de cette crise, les entreprises adaptées montrent leurs capacités de réactivité, d'adaptation et d'innovation.

En témoigne le projet Résilience qui a vu plusieurs d'entre elles se lancer, aux côtés de PME, dans la production d'équipements de protection face à la Covid-19.

L'Unea a pour sa part annoncé vouloir former et embaucher 10 000 collaborateurs en CDD tremplin d'ici 2022. Lors de la dernière Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, j'ai pu constater moi-même la combativité des entreprises adaptées lors de mes échanges avec deux d'entre elles, FMS dans les Landes et Recyclea dans l'Allier (*voir article*

**101  
MILLIONS  
D'EUROS**

**SONT MOBILISÉS  
POUR AIDER  
LES EA À FAIRE  
FACE À LA CRISE  
ET PRÉPARER  
L'AVENIR.**

p. 25). À la faveur de projets nouveaux, elles prévoient, l'une et l'autre, de créer plus d'une cinquantaine de CDD tremplin en pleine crise.

## Quelles sont les mesures de soutien aux entreprises adaptées dans le cadre du plan de relance ?

● **E. B.** : Face à ces circonstances exceptionnelles, le gouvernement a renforcé les aides au poste de façon conséquente et a déployé un dispositif de soutien exceptionnel de 101 millions d'euros via le Fonds d'accompagnement à la transformation des entreprises adaptées (Fatea) : 33 millions d'euros pour compenser les effets de la crise et 68 millions d'euros en vue d'accompagner la reprise d'activité économique en soutenant les projets de diversification des filières de production porteuses

d'emploi. Plus de 1 000 projets ont été sélectionnés par les Direccte dans les territoires avec l'objectif de créer au moins 6 000 emplois.

● **M. B.** : L'Agefiph pour sa part a renouvelé ses principes d'intervention afin d'accompagner les entreprises adaptées dans leur transformation, et tout particulièrement dans cette crise. Elles sont éligibles, depuis janvier 2019, à toute l'offre d'intervention proposée aux employeurs et ont donc également accès aux mesures exceptionnelles mises en place pour faire face à la crise sanitaire : mesures de soutien au télétravail, prise en charge des surcoûts des équipements spécifiques, aides

incitatives à l'embauche, et notamment à l'alternance qui sont majorées. J'ajouterais que le contexte que nous vivons confronte tous les employeurs à des défis renouvelés concernant l'organisation de leur activité, les conditions de travail, la cohésion interne et les solidarités, la demande sociale... Cette période est une occasion de repenser la place des personnes en situation de handicap, et plus largement de la diversité, dans les organisations. C'est maintenant que les entreprises, quelles qu'elles soient, ont besoin de notre soutien. Nous nous devons plus que jamais d'être au rendez-vous.



ÉLISABETH BORNE

**« L'ENJEU EST DE RENDRE LES ENTREPRISES ADAPTÉES ET LES AUTRES EMPLOYEURS PLUS PERMÉABLES LES UNS AUX AUTRES. »**

GUIDE DE L'ENTREPRISE ADAPTÉE

# LES ENTREPRISES ADAPTÉES EN PRATIQUE

*À LA FOIS ACTEUR ÉCONOMIQUE, EMPLOYEUR ET EXPERT DE LA TRANSITION PROFESSIONNELLE, L'ENTREPRISE ADAPTÉE EST UNE INTERLOCUTRICE DE CHOIX POUR LES ENTREPRISES DÉSIREUSES DE S'ENGAGER SUR LE TERRAIN DE L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES.*

*DES ACHATS RESPONSABLES AU RECRUTEMENT DE COLLABORATEURS HANDICAPÉS, LES MODALITÉS DE PARTENARIATS SONT DIVERSES ET COMPLÉMENTAIRES.*

*D'AUTANT PLUS QUE LA LOI A DOTÉ L'ENTREPRISE ADAPTÉE DE NOUVEAUX MOYENS ET D'OUTILS POUR RENFORCER SA MISSION DE « FOURNISSEUR » DE COMPÉTENCES.*



# DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES POUR UNE SOCIÉTÉ INCLUSIVE

## ENTREPRISE ADAPTÉE

### 1 RECRUTER

- Recrutement de personnes reconnues travailleurs handicapés
- Contrat de travail et apport d'une expérience professionnelle valorisable sur plus de 250 métiers

### 2 ACCOMPAGNER

- Préparation à l'emploi
- Évaluation des compétences
- Accompagnement à l'expression, la formalisation et la mise en œuvre du projet professionnel
- Accompagnement socio-professionnel
- Compensation du handicap

### 3 FORMER

- Formation professionnelle préqualifiante ou qualifiante
- Alternance

### 4 PRODUIRE

- Des biens et des services
- Dans le respect du triptyque qualité/prix/délai



Fournitures et prestations >>  
 Placement, intérim, coaching >>  
 Partage du savoir-faire inclusif >>



### Des aides et des appuis

● Des financements publics pour développer l'emploi et la formation des personnes handicapées :

- Ministère du Travail
  - Dirrecte
  - OPCO

# ENTREPRISE



Personne en situation de handicap accompagnée

- << Commandes et sous-traitance
- << Appui financier et matériel, transfert de compétences
- << Expression des besoins en compétences



## 1 UNE DÉMARCHE RESPONSABLE

- Politique d'achats responsables
- Soutien au développement de l'entreprise adaptée : formations, équipement, mécénat de compétences...



Certaines actions sont déductibles de l'OETH jusqu'à 10 %

Une entreprise engagée sur son territoire, consciente de sa responsabilité sociale et économique.

## 2 DÉVELOPPER DES PARTENARIATS ÉCONOMIQUES INNOVANTS

- Coopération technique et humaine dans le cadre de la sous-traitance
- Co-traitance, sous-traitance, groupement momentané, consortium associant l'EA et l'entreprise adaptée de travail temporaire (EATT)
- Projets de formation avec l'EA (via le CDD tremplin) ou l'EATT en vue de recruter

Une entreprise socialement engagée désireuse d'inventer de nouveaux modèles économiques.

## 3 CONSTRUIRE UNE APPROCHE INCLUSIVE

- Contrats de mise à disposition de salariés d'EA
- Missions d'intérim portées par une EATT
- Embauche durable de salariés issus d'EA
- Sensibilisation et formation de l'entreprise au management inclusif avec le support de l'EA

Une entreprise attentive à promouvoir la diversité et les pratiques managériales inclusives.

● Aides, services et prestations de l'Agefiph pour compenser le handicap et développer l'emploi des personnes handicapées

● Mobilisation du service public de l'emploi : Pôle emploi, Cap emploi, Missions locales

# QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE ADAPTÉE ?

CRÉÉES EN 2006 PAR LA TRANSFORMATION DES ATELIERS PROTÉGÉS, LES ENTREPRISES ADAPTÉES PERMETTENT À DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP D'ACCÉDER À L'EMPLOI DANS DES CONDITIONS ADAPTÉES À LEURS CAPACITÉS.

Pour atteindre cet objectif, les entreprises adaptées ont développé une double expertise :

## 1. Accompagner et former

Elles soutiennent le salarié handicapé dans l'identification ou la consolidation de son projet professionnel et l'aident à développer et à valoriser ses compétences afin de réaliser son projet. L'objectif est d'accompagner la réalisation du projet de la personne par un emploi durable au sein de l'entreprise adaptée elle-même ou auprès d'autres employeurs privés et publics.

**Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le modèle inclusif des entreprises adaptées a été renforcé : leur mission de placement et d'accompagnement des transitions professionnelles est réaffirmé.**

## 2. Développer des activités économiques

Les entreprises adaptées sont des acteurs économiques. Afin de répondre à leur mission sociale et sociétale, elles développent des savoir-faire et des compétences dans de nombreux domaines et se positionnent sur quelque

250 activités de production et de services.

Selon les marchés, elles peuvent intervenir comme producteur, prestataire, sous-traitant ou co-traitant.

## Au plan juridique

L'entreprise adaptée est une entreprise à part entière. Elle emploie au minimum 55 % de travailleurs reconnus handicapés, moyennant des aides financières de l'État (représentant en moyenne 20 à 25 % de leur budget).

Ces travailleurs handicapés ont le statut de salarié. Ils sont soumis aux mêmes règles que les autres salariés et sont rémunérés au minimum au Smic ou au salaire conventionnel appliqué dans la structure.

**La France compte environ 800 entreprises adaptées qui emploient aujourd'hui plus de 40 000 salariés.**

**L'engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive » prévoit de doubler ces effectifs à l'horizon 2022.**

## Quelle différence avec les Esat ?

Entreprises adaptées et établissements et services d'aide par le travail (Esat) poursuivent le même objectif d'accompagnement des personnes handicapées vers l'emploi, mais ils n'ont pas le même statut et ne ciblent pas les mêmes publics. L'Esat est un établissement médico-social financé à 80 % par l'État. Ses travailleurs sont des usagers qui perçoivent une indemnité de 55 % du Smic minimum.



© RODALLO

# UN CDD TREMPLIN POUR RECRUTER, ACCOMPAGNER ET FORMER

MIS EN PLACE DEPUIS 2019, LE CDD TREMPLIN EST UN OUTIL MIS À LA DISPOSITION DE L'ENTREPRISE ADAPTÉE POUR FACILITER LA TRANSITION PROFESSIONNELLE DE SES SALARIÉS VERS UN EMPLOI DURABLE.

## Un dispositif en trois étapes

**1** L'entreprise adaptée embauche une personne reconnue handicapée sans emploi dans le cadre du CDD tremplin.

- Durée minimale : 4 mois, reconductibles jusqu'à 24 mois (durée repoussée à 36 mois pendant la crise sanitaire) ;
- Durée de travail hebdomadaire minimale : 20 heures.

**2** L'entreprise adaptée construit avec la personne un parcours de professionnalisation et de formation (préqualifiante ou qualifiante) adapté à ses besoins.

Un Plan d'investissement dans les compétences des salariés handicapés en entreprises adaptées (PIC EA) - et bénéficiant d'une expérimentation (CDDT ou EATT) - financé par l'État et déployé par l'Agefiph, permet de financer ces actions de formation.

**3** Dans le cadre du dispositif, l'entreprise adaptée s'engage vis-à-vis de l'État sur un objectif de 30 % de sorties vers un emploi durable. Elle peut orienter la personne vers une entreprise désireuse de l'embaucher ou l'intégrer (sous certaines conditions) définitivement à ses propres effectifs.

## Quelle valeur ajoutée pour l'employeur ou recruteur ?

### • Une démarche de formation sur mesure >

La phase de recrutement et le parcours de formation peuvent être élaborés et mis en œuvre avec l'entreprise en vue de pourvoir un ou plusieurs postes ciblés.

### • Une intégration progressive >

Pendant la durée du CDD tremplin, le salarié handicapé peut être missionné dans l'entreprise partenaire dans le cadre d'une convention de mise à disposition.

### • Un accompagnement renforcé >

La personne handicapée et l'entreprise bénéficient d'un accompagnement dans la durée de la part de l'entreprise adaptée. Ce suivi permet de procéder à d'éventuels ajustements et accommodements : formation, organisation ou adaptation du poste de travail.

### • Une embauche sécurisée >

À l'issue de la période de CDD tremplin, l'entreprise peut choisir d'embaucher la personne, désormais formée et pleinement opérationnelle. Salarié et employeur peuvent continuer à bénéficier d'un suivi.

# ENTREPRISE ADAPTÉE DE TRAVAIL TEMPORAIRE : L'INTÉRIM AU SERVICE DE L'ENTREPRISE INCLUSIVE

DÉDIÉE AUX PERSONNES RECONNUES TRAVAILLEUR HANDICAPÉ, L'ENTREPRISE ADAPTÉE DE TRAVAIL TEMPORAIRE (EATT) LEUR OUVRE LES PORTES DES ENTREPRISES EN LES POSITIONNANT ET EN LES ACCOMPAGNANT SUR DES MISSIONS D'INTÉRIM.

Les entreprises adaptées de travail temporaire (EATT) sont à première vue des agences d'intérim comme les autres : elles sélectionnent des candidats sur leur profil et leurs compétences et les positionnent sur des missions en réponse à des besoins exprimés par les entreprises.

Leur particularité : elles ciblent les bénéficiaires d'une RQTH (Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé) sans emploi ou risquant de perdre leur emploi.

## Un savoir-faire spécifique

L'EATT s'appuie sur le savoir-faire spécifique des entreprises adaptées en matière d'accompagnement des personnes handicapées :

- évaluation et sélection des candidats ;
- identification en amont d'éventuels besoins d'aménagement ;
- mise en œuvre de mesures d'accompagnement et de formation nécessaires : un Plan d'investissement dans les compétences des salariés handicapés en entreprises adaptées (PIC EA), financé par l'État et déployé par l'Agefiph, permet de financer ces actions ;
- suivi avant, pendant et après la mission.

Chaque nouvelle mission permet à la personne de renforcer ses compétences et son employabilité tout en se maintenant dans une dynamique active.

## Quelle valeur ajoutée pour un futur employeur ?

- **Des candidats compétents et opérationnels >**  
L'EATT présente des candidats déjà positionnés sur un projet professionnel et répondant aux exigences requises en termes de savoir-être et de compétences.
- **Pas de tabou concernant le handicap >**  
Les besoins éventuels liés au handicap sont connus et clairement exposés avant la mission.
- **Un suivi garanti >** Pendant la mission, l'EATT assure un suivi régulier du candidat et de l'employeur et procède, si besoin, aux ajustements nécessaires (coaching, aménagement...).
- **Un outil de recrutement >** Chaque mission est l'opportunité pour l'entreprise d'identifier et de tester un possible candidat à l'embauche. L'EATT est engagée vis-à-vis de l'État sur 30 % de sorties vers un emploi durable.
- **Des candidats opérationnels >**  
Ils sont déjà positionnés sur un projet professionnel et répondent aux exigences requises (savoir-être, compétences).
- **Une réponse à l'obligation d'emploi >**  
Le travailleur handicapé intérimaire est comptabilisé comme un emploi direct.

L'expérimentation des EATT est prévue sur la période 2019-2022. Elle est menée par une quinzaine de structures agréées émanant d'entreprises adaptées existantes (liste à retrouver sur [www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr)). Certaines sont associées à des acteurs du travail temporaire.



# UNE RÉPONSE À L'OBLIGATION D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

LES DÉPENSES RÉALISÉES AVEC LES ENTREPRISES ADAPTÉES, PEUVENT ÊTRE DÉDUITES PAR L'ENTREPRISE DU MONTANT DE SA CONTRIBUTION ANNUELLE.  
LES PARTENARIATS AVEC LES ENTREPRISES ADAPTÉES PEUVENT ÊTRE VALORISÉS PAR L'ENTREPRISE DE TROIS FAÇONS DIFFÉRENTES.

## • Les missions d'intérim via une EATT :

Elles sont comptabilisées dans la Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH) de l'entreprise cliente en fonction de leur durée. Le travailleur handicapé intérimaire est comptabilisé comme un emploi direct au sein de l'entreprise utilisatrice et entre dans le calcul des 6 % de son effectif de travailleurs handicapés.

## • Les achats effectués auprès d'une EA

Ces achats (fournitures, sous-traitance, prestations de services) sont déductibles de la contribution annuelle. Les entreprises peuvent déduire 30 % du montant correspondant au coût de la main-d'œuvre.

- Taux d'emploi  $\geq 3\%$  : déduction du montant plafonné à 75 % du total de la contribution.
- Taux d'emploi  $\leq 3\%$  : déduction du montant plafonné à 50 % du total de la contribution.

## • Les dépenses directes en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Également déductibles de la contribution annuelle, ces dépenses sont plafonnées à hauteur de 10 % du montant brut de cette dernière.

Jusqu'au 31 décembre 2024, elles recouvrent :

- la participation à des événements promouvant l'accueil, l'embauche directe et le maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés ;
  - le partenariat, par voie de convention ou d'adhésion, avec des associations ou des organismes œuvrant pour la formation, l'insertion sociale et professionnelle de personnes handicapées que l'employeur accueille ou embauche.
- Le partenariat constitue un échange d'actions concrètes (hors achat de prestations ou un acte de mécénat) ;
- des actions concourant à la professionnalisation des dirigeants ou des travailleurs des entreprises adaptées et au développement des achats auprès de ces acteurs ;

Peuvent également être déduites des prestations d'accompagnement (coaching, formation, sensibilisation) pouvant être assurées par une entreprise adaptée en direction d'un bénéficiaire de l'obligation d'emploi, du collectif de travail ou du management pour favoriser la prise de poste ou le maintien en emploi.



CYRIL GAYSSOT,  
président de l'Union  
nationale des entreprises  
adaptées (Unea)

## « **NOUS SOMMES DE VÉRITABLES LABORATOIRES D'INNOVATION SOCIALE** »

### En quoi l'entreprise adaptée préfigure-t-elle un modèle d'entreprise inclusive ?

Il faut d'abord rappeler ce qu'est le handicap : la rencontre entre une déficience avérée et un environnement, un contexte de travail. Les entreprises adaptées agissent sur les contextes, elles les adaptent, les rendent plus agiles. Dans le même temps, elles accompagnent l'autonomisation des personnes handicapées, par ailleurs pleinement actrices de leur projet, en s'appuyant sur des méthodes spécifiques : des formations adaptées, des formes de compagnonnage avancé. En s'accommodant ainsi du handicap, l'entreprise adaptée a construit un modèle inclusif où la singularité de chacun a toute sa place. À ce titre, nous sommes de véritables laboratoires d'innovation sociale.

### Que vient apporter la réforme inscrite dans l'engagement national Cap vers l'entreprise inclusive ?

Tout d'abord, un changement d'échelle puisqu'elle vient accroître le potentiel de développement des entreprises adaptées. Elle ouvre la voie à des expérimentations permettant de diversifier nos publics, de les faire monter en compétences rapidement grâce à un

investissement massif de 50 millions d'euros dans la formation. Elle apporte également des outils d'une grande flexibilité, comme le CDD tremplin, qui nous permettent de construire des projets sur mesure selon les besoins des entreprises mais aussi des territoires. C'est un vrai changement de paradigme. On passe d'une logique de dispositif à une dynamique de parcours, d'une logique de dépense publique à une logique d'investissement social.

### Comment l'entreprise adaptée partage-t-elle la culture inclusive avec les employeurs ?

La réforme conduit les entreprises adaptées à proposer des prestations de placement, en lien avec le service public de l'emploi. C'est pour nous l'opportunité de valoriser nos savoir-faire spécifiques auprès de ces partenaires et des employeurs en leur proposant un modèle inspirant et des solutions concrètes comme la mise à disposition ou l'intérim. De leur côté, les entreprises ont beaucoup à nous apporter, par exemple pour accroître nos talents dans des activités à forte valeur ajoutée. L'entreprise inclusive est un point de convergence pour tous les acteurs. Elle doit s'inscrire dans une démarche holistique de co-construction où chacun fait un pas vers l'autre.

CULTURE INCLUSIVE

# UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE INSPIRANTE

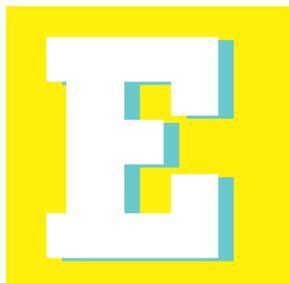


*ELLES SONT AGILES, INNOVANTES,  
ENGAGÉES ET ANCRENT LEURS ACTIVITÉS  
DANS LA CULTURE INCLUSIVE : LES  
ENTREPRISES ADAPTÉES OFFRENT À LEUR  
PARTENAIRES UN MODÈLE ÉCONOMIQUE À  
LA FOIS PERFORMANT ET INSPIRANT.*



© AIR LIQUIDE MEDICAL SYSTEMS

Lors de la première vague de Covid-19, l'entreprise adaptée Tech'Air a soutenu Air Liquide Medical Systems dans la fabrication de dispositifs médicaux pour fournir au plus vite les hôpitaux.



n mars 2020, quand survient la pandémie de Covid-19, la demande de matériel destiné à assurer l'assistance respiratoire des malades explose dans les hôpitaux. Air Liquide Medical Systems qui fournit ce matériel doit accélérer sa production sans délai. Pour répondre à l'urgence, la filiale du groupe français se met en ordre de bataille avec un groupement d'industriels et ses sous-traitants, notamment l'entreprise adaptée Tech'Air qui fabrique, sur son site de Villers-le-Bel (Val-d'Oise), différents éléments indispensables au fonctionnement des dispositifs médicaux : des débitmètres, des capteurs de débit destinés aux respirateurs ou encore des régulateurs de

vide pour désencombrer les voies respiratoires.

« Selon les pièces, il a fallu multiplier les cadences par deux voire quatre en moins de deux mois », se souvient Mathieu Jacquet, responsable de la performance et de l'approvisionnement chez Air Liquide. Malgré le confinement, une quarantaine de salariés de l'entreprise adaptée répond à l'appel à volontariat pour venir travailler. Douze intérimaires, recrutés avec l'appui du service RH d'Air Liquide, sont appelés en renfort. « Nous avons dû passer à un rythme de production en deux huit en tenant compte des mesures barrière tout en restant prêts à ajuster notre organisation

en fonction de l'évolution de la situation », souligne Henri-Aurélien Chopinaud, directeur de Tech'Air. Une véritable prouesse organisationnelle rendue possible grâce à une relation de confiance entre les deux partenaires construite durant près de 25 ans et renforcée, en 2014, à l'arrivée des deux dirigeants.

### **Le triptyque qualité, coûts, délais**

À cette époque, Air Liquide aide l'entreprise adaptée à créer un pôle de production sous atmosphère contrôlée comprenant quatre salles blanches et six salles hors poussière. Près de 130 opérateurs en situation de handicap y travaillent en temps ordinaire dans le respect des normes de qualité les plus exigeantes – en l'occurrence la norme ISO 13485 – car, en bout de chaîne, c'est la santé et la vie des patients qui sont en jeu. « Je n'ai pas peur d'affirmer que Tech'Air figure dans le top 5 de mes 250 fournisseurs », insiste Mathieu Jacquet. Je les consulte régulièrement, ils savent se battre pour décrocher les marchés et affichent une vraie performance opérationnelle sur le plan de la qualité, des coûts et du respect des délais. »

À l'image de Tech'Air, la crise

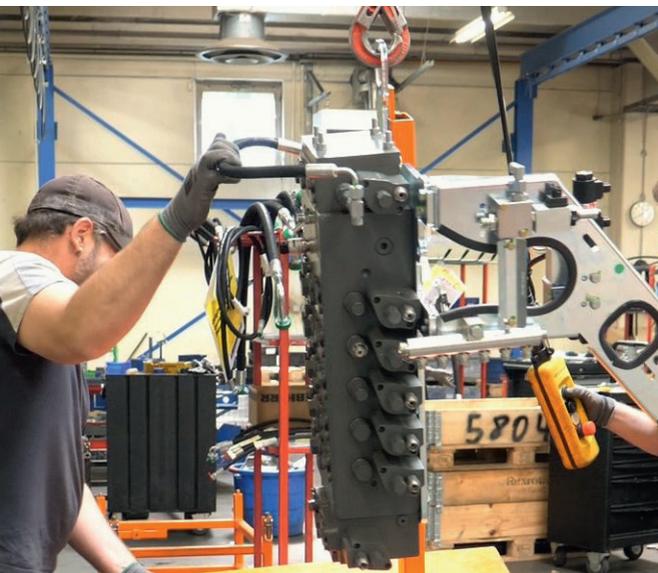
sanitaire a révélé, partout en France, l'agilité des entreprises adaptées et leur capacité à saisir les opportunités qui se présentent à elles. En l'espace de quelques semaines, certaines ont mis en place la production de masques ou de gel hydroalcoolique tandis que d'autres, spécialisées par exemple dans la blanchisserie industrielle,

adaptaient leurs process pour traiter les volumes de linge en provenance des hôpitaux et des Ehpad. « Les entreprises adaptées démontrent par l'expérience qu'il est possible de développer une performance collective avec une majorité de salariés fragilisés », résume Cyril Gayssot, président de l'Union nationale des entreprises adaptées (Unea).

**« LES  
ENTREPRISES  
ADAPTÉES  
DÉMONTRENT  
PAR L'EXPÉRIENCE  
QU'IL EST POSSIBLE  
DE DÉVELOPPER  
UNE PERFORMANCE  
COLLECTIVE AVEC  
UNE MAJORITÉ  
DE SALARIÉS  
FRAGILISÉS »**

**CYRIL GAYSSOT,**

PRÉSIDENT DE L'UNION NATIONALE DES ENTREPRISES ADAPTÉES (UNEA)



© ALSACE ENTREPRISES ADAPTÉES

Une quarantaine de salariés d'Alsace Entreprise Adaptée interviennent sur le montage de pièces d'éléments destinés aux pelles hydroliques fabriquées par Liebherr-France SAS à Colmar.

### Fonctionnement en symbiose

Cette équation, l'Adapei Papillons Blancs d'Alsace la décline avec succès dans le cadre de partenariats industriels avec des grands donneurs d'ordres comme Safran à Molsheim, PSA à Mulhouse ou encore Liebherr-France SAS à Colmar. Depuis une vingtaine d'années, les pelles hydrauliques produites sur le site haut-rhinois du groupe allemand sont en partie assemblées par une quarantaine de salariés d'Alsace Entreprise Adaptée (AEA), structure gérée par l'association.

« Au fil du temps, l'intervention de l'équipe et de l'encadrement est progressivement montée en gamme et en qualité, au point qu'aujourd'hui ils sont totalement intégrés dans notre chaîne de production », explique Pascal Malthet, qui coordonne le partenariat chez Liebherr. La symbiose est telle que le sous-traitant est impliqué dès la phase de conception des nouveaux engins. « Nous apportons les savoir-faire techniques et le matériel spécifique, poursuit-il. En contrepartie, nous gagnons en termes de proximité, de souplesse et de

prix tout en affirmant notre responsabilité sociale en tant qu'acteur économique puisque nous contribuons à créer des conditions d'emploi durable pour des personnes qui auraient des difficultés par ailleurs pour trouver leur place sur le marché du travail », poursuit le représentant de Liebherr.

Dans l'atelier d'Alsace Entreprise Adaptée, on croise tous les profils : des salariés en reconversion professionnelle, mais aussi des jeunes sortis de l'école ou d'établissements spécialisés. « Nous les recrutons, les formons, assurons si besoin une remise à niveau et les accompagnons au plan socio-professionnel », détaille Tania Meyer. La directrice de l'entreprise adaptée est également responsable du centre de formation régional Étapes de l'Adapei Papillons Blancs d'Alsace, spécialisé dans l'orientation professionnelle, la professionnalisation et la qualification, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

### L'opportunité d'une relocalisation

« Nous travaillons avec des publics qui ont des parcours de vie compliqués, du fait du handicap et de l'éloignement du marché du travail. Si on

agit que sur le professionnel sans prendre en compte la situation globale de la personne, il faut tout recommencer à chaque fois », insiste Philippe Palamaras.

Installée dans des locaux dignes d'une start-up, dans l'agglomération de Caen, son entreprise adaptée, Handyjob - qui emploie 90 salariés sur des activités variées telles que les espaces verts, le nettoyage - le multi-services mais aussi le numérique et communication, est en pleine transformation. Elle prévoit de doubler ses effectifs d'ici un ou deux ans grâce à un partenariat naissant avec le groupe Cordon Electronics.

Ce spécialiste de la réparation électronique industrielle a décidé de relocaliser en

France le recyclage et le réemploi des câbles restitués aux opérateurs internet avec les box ADSL. Cette activité, qui offrira des perspectives importantes dans les prochaines années, coche toutes les cases de la RSE pour l'entreprise cliente : économie circulaire, développement de l'emploi sur les territoires et démarche inclusive.

### Une culture inclusive à transmettre

L'entreprise adaptée a d'ores et déjà commencé sa campagne de recrutements avec la volonté de donner sa chance à un public le plus large possible sur le plan de l'âge, de la situation et du handicap. « Chaque personne sera accompagnée et formée en interne ou en externe en

fonction de ses besoins », précise Philippe Palamaras. La réforme des entreprises adaptées prévoit les outils, comme le CDD tremplin (voir article p. 26), et les moyens financiers nécessaires.

Certains candidats à l'embauche trouveront chez Handyjob un emploi durable. D'autres seront de passage, le temps de se reconstruire, d'élaborer un projet professionnel et de s'orienter vers une entreprise traditionnelle avec l'appui de l'entreprise adaptée.

Car c'est là aussi une de ses missions, renforcée par la récente réforme : ouvrir des passerelles vers les employeurs et transmettre à ces derniers une culture et des savoir-faire inclusifs nés de l'expérience.

## Une grande diversité de métiers et de compétences

Dans les représentations, les entreprises adaptées sont souvent associées à l'entretien des espaces verts ou aux prestations de nettoyage. Elles se positionnent pourtant sur près de 250 métiers et ont considérablement diversifié leurs activités ces dix dernières années, notamment dans le champ des prestations intellectuelles et informatique : services administratifs, communication, vidéo, relations clients, support informatique... À Caen, l'entreprise adaptée Handyjob est par exemple l'une des rares entreprises françaises à posséder un studio vidéo 3D et des équipes formées pour la création d'hologrammes. Pour rebondir face aux effets de la crise du Covid-19, 70 entreprises adaptées se sont engagées fin 2020 dans la constitution d'un consortium numérique national. Deux autres consortiums du même type ont été constitués dans les secteurs de l'automobile et du textile.



FRANCK MARTINEZ,  
responsable QVT France  
Décathlon

## « **UN ENJEU RSE SUR LEQUEL NOUS ATTENDENT NOS CLIENTS** »

### Décathlon est engagé depuis 20 ans dans une politique handicap. Quelle est la place de la sous-traitance avec le secteur protégé et adapté ?

Le groupe n'ayant pas de direction des achats, chacun de nos magasins est autonome dans ce domaine, mais je suis personnellement engagé sur le sujet comme référent national depuis l'origine afin d'identifier les acteurs et les filières et de faciliter les mises en relation. Notre 7<sup>e</sup> accord handicap prévoit un engagement conséquent puisqu'il porte sur un chiffre d'affaires utile de 2 millions d'euros avec les Esat et les EA sur la période 2020-2022. C'est 30 % de plus que nos résultats sur le précédent accord.

### Quelle est la place des entreprises adaptées ?

Historiquement, nous travaillons surtout avec les Esat. Pour faire face à la forte demande de vélos générée par la crise sanitaire, nous avons par exemple mobilisé, suite à un appel d'offres national, 60 établissements du secteur protégé, sur des opérations de montage. Nous avons également de gros besoins sur la réparation qui requiert davantage de technicité. À Paris, par exemple, nous avons commencé à travailler avec des entreprises adaptées pour

former des personnes dans ce domaine. Mais nous souhaitons aller plus loin avec le secteur adapté qui a grand besoin d'être soutenu dans le contexte actuel. Il y a là un enjeu RSE sur lequel nous attendent nos clients. Notre objectif est de travailler davantage sur le domaine des services.

### C'est-à-dire ?

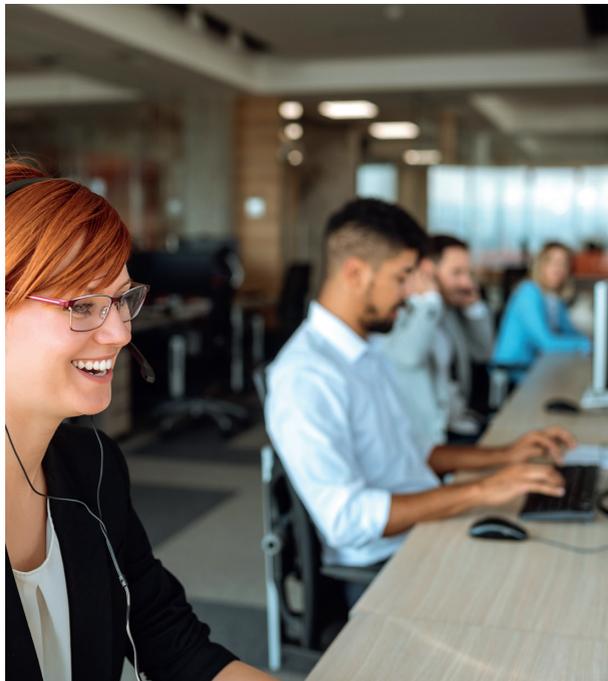
L'explosion du e-commerce et la digitalisation des process génèrent de nouveaux besoins. Il y a une forte tension sur les métiers du digital. J'y vois une opportunité de faire monter en compétences, en vue de les recruter, des personnes handicapées ayant une appétence pour les nouvelles technologies. Nous sommes prêts à encourager les entreprises adaptées à aller sur ces filières. Mais il faut aller vite. Nous avons besoin de réactivité, d'agilité, de souplesse. Nous avons aussi besoin d'accompagnement. On sait accueillir, intégrer et former les personnes, mais tout ce qui relève de l'accompagnement socio-professionnel, psychologique n'est pas notre métier. Un suivi en emploi est nécessaire. Dans ce domaine, nous comptons sur les entreprises adaptées. Nous avons des financements pour cela puisque le jobcoaching est pris en compte dans le cadre de l'obligation d'emploi.

CDD TREMPLIN

# TRANSITIONS ACCOMPAGNÉES, RECRUTEMENTS SÉCURISÉS



*GRÂCE À CE DISPOSITIF EXPÉRIMENTAL, LES ENTREPRISES ADAPTÉES DISPOSENT DES MOYENS NÉCESSAIRES POUR PRÉPARER ET FORMER DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS ET METTRE EN PLACE, AVEC D'ÉVENTUELS EMPLOYEURS, TOUTES LES CONDITIONS POUR FACILITER UNE EMBAUCHE DURABLE.*



© T. BERNARD BOUO

Deastance Services est l'une des premières entreprises adaptées spécialisées dans l'externalisation de services. Créée il y a dix ans par Pamela Bryant, elle emploie 30 salariés.

2018 dans le cadre de la réforme des entreprises adaptées, ce dispositif expérimental vient renforcer et sécuriser les outils existants pour faciliter l'accès ou le retour à l'emploi de personnes dont la trajectoire professionnelle s'est trouvée bousculée par la survenance d'un handicap ou d'une maladie. « *L'objectif est de les aider à élaborer un projet et de les accompagner dans cette phase de transition* », détaille la cheffe de projet.

### Un accompagnement à 360 °

La démarche, qui peut s'étendre sur une durée de quatre à 36 mois, a la particularité de se dérouler sous la responsabilité de l'entreprise adaptée. C'est avec elle que la personne accompagnée contractualise dans un premier temps via le CDD tremplin, mais le parcours de formation proposé peut être élaboré avec l'entreprise qui souhaite recruter.

Sur son bassin d'emploi, Sadia Ghadrane repère les besoins des employeurs et organise des sessions de recrutement en lien avec le service public de l'emploi et des établissements spécialisés comme le centre de rééducation professionnelle d'Oissel. Comme elle le fait pour ses propres embauches, l'entreprise

*Recruter des collaborateurs en situation de handicap, beaucoup d'entreprises y sont prêtes, mais où trouver les bons candidats et comment les accompagner une fois en poste quand on n'a pas les ressources internes ?* » Cet argument, Sadia Ghadrane, cheffe de projet mission handicap à l'ANRH Rouen\*, l'a entendu plus d'une fois lors de ses échanges avec des employeurs. Depuis deux ans, elle leur suggère une réponse : le CDD tremplin, dont elle assure le déploiement au sein de l'entreprise adaptée de Saint-Étienne-du-Rouvray. Lancé fin

\* ANRH : Association pour l'insertion et la réinsertion professionnelle et humaine des handicapés

adaptée évalue les candidats et leur projet, identifie leurs compétences et les écarts à combler ainsi que les besoins d'aménagement éventuels. Elle met ensuite en place les formations nécessaires. Dans certains cas, la personne peut être intégrée dans l'entreprise pour une période d'immersion voire dans le cadre d'un contrat de mise à disposition. C'est seulement à l'issue du processus que cette dernière se prononce sur une éventuelle embauche. « *Notre métier, c'est aussi d'assurer un accompagnement psychologique, et social et de gérer tous les éléments externes susceptibles de perturber la réussite du projet* », souligne Sadia Gadrane. Elle évoque la recherche d'un logement pour un salarié qui, habitant trop loin, dormait dans sa voiture ou encore des démarches engagées auprès d'une mutuelle pour un changement de fauteuil roulant.

### **De la co-traitance au CDD tremplin**

« *Revenir vers l'emploi après des mois voire des années d'inactivité demande du temps. Il faut canaliser l'hypermotivation, gérer le stress, prévenir l'épuisement. Le sas du CDD tremplin permet une progressivité* », complète Pamela Bryant. Il y a dix ans,

**« REVENIR VERS L'EMPLOI APRÈS DES MOIS VOIRE DES ANNÉES D'INACTIVITÉ DEMANDE DU TEMPS. IL FAUT CANALISER L'HYPERMOTIVATION, GÉRER LE STRESS, PRÉVENIR L'ÉPUISEMENT. LE SAS DU CDD TREMPLIN PERMET UNE PROGRESSIVITÉ. »**

PAMELA BRYANT, FONDATRICE DE DEASTANCE SERVICES À POITIERS

cette jeune entrepreneuse créait, à Poitiers, Deastance Services (30 salariés), l'une des premières entreprises adaptées spécialisées dans l'externalisation de services tertiaires. Profitant de sa proximité avec le centre d'appels et de contacts Armatis avec qui elle intervient en co-traitance pour de grands comptes, elle lui propose, en 2019, d'inclure l'expérimentation du CDD

tremplin dans une réponse à un appel d'offres. Pendant un an, l'entreprise adaptée forme sur son propre plateau d'appel une dizaine de personnes de profils très divers au métier de chargé de clientèle. L'objectif final est d'accompagner au minimum 30 % de la promotion vers un contrat durable. Jean-Michel Bissiriex, 58 ans, est l'un des deux candidats à avoir signé un CDI chez Armatis



Une session de recrutement organisée par l'entreprise adaptée de l'ANRH-Rouen à Saint-Etienne-du-Rouvray.

à l'issue du parcours, après six mois de formation et six mois de mise à disposition dans l'entreprise. Victime d'un accident de la route, il a connu plusieurs reconversions et a été successivement comptable, chauffeur routier, commerçant avant de commencer à travailler en centre d'appels en 2014. Mais il cumule depuis contrats courts et périodes de chômage sans trouver d'emploi pérenne. « *Le CDD tremplin m'a permis de reprendre un rythme de travail tout en apprenant des choses nouvelles dans un environnement bienveillant, sans avoir trop de pression* », commente-t-il.

Côté employeur, la transition est accompagnée au plus près par l'entreprise adaptée qui suit le salarié, semaine après

semaine, tout en conseillant et en formant l'encadrement de proximité. Pour Thomas de Tastes, directeur d'Armatiss-Poitiers, cet accompagnement n'est pas seulement sécurisant. C'est une vraie plus-value. « *Cela nous ouvre de nouvelles perspectives. Accueillir des collaborateurs en situation de handicap et adapter notre approche pour répondre à leurs besoins spécifiques nous apprend à individualiser notre management. Tous nos collaborateurs aspirent à cela. C'est donc un atout dans un secteur hyperconcurrentiel comme le nôtre, où la fidélisation du collaborateur est essentielle.* »

### **Profiter de la vague des relocalisations**

Pour déployer le CDD tremplin sur son territoire, dans la

région de Montluçon (Allier), l'entreprise adaptée Recyclea (120 salariés) a opté pour une toute autre stratégie. Historiquement positionnée sur une activité de réemploi de matériel électrique et électronique, elle a opéré un virage tertiaire et opportunément développé un centre de services support informatique, misant sur les relocalisations amorcées par des donneurs d'ordres qui se tournaient jusqu'ici vers les pays de l'Est et l'Afrique du Nord. Elle propose aujourd'hui aux entreprises un service de hotline de premier niveau sur différents logiciels. En 2020, avec la généralisation du télétravail du fait de la crise sanitaire, la demande a explosé. En un an, Recyclea a embauché une quarantaine de personnes. Et elle prévoit au moins 60 nouveaux recrutements sur 2021.

« *Nous utilisons le CDD tremplin qui nous permet d'aller chercher des personnes handicapées moins éloignées de l'emploi que nos publics habituels mais qui n'avaient pas accès jusqu'ici aux entreprises adaptées*, explique Sébastien Raynaud, le directeur. *Nous les recrutons à un moment où elles ne sont pas encore installées dans l'inconfort du chômage, nous les formons avec tous les outils dont nous*

*disposons et les intégrons à nos équipes sans cibler d'employeur final. »*

Dans le même temps, l'entreprise adaptée leur propose un accompagnement socio-professionnel et s'appuie sur le tissu local d'employeurs pour leur trouver des débouchés correspondant à leur projet. Facilement transposables dans les activités tertiaires, les compétences et l'expérience développées chez Recyclea viennent renforcer leur employabilité. « *Ce que cherchent les recruteurs, ce sont avant tout des savoir-être, poursuit Sébastien Raynaud. Nous nous portons garants de ces savoir-être et*

*lorsque nous présentons un candidat, ce n'est pas un demandeur d'emploi mais bien un salarié en activité prêt à avancer dans une direction*

*qu'il a lui-même choisie. »* C'est là tout l'esprit du dispositif dont l'expérimentation va se poursuivre jusqu'à l'horizon 2022.

L'entreprise adaptée Recyclea a développé un service de support informatique.



© DR



**JEAN-MICHEL BISSIRIEUX**  
(58 ANS) EMBAUCHÉ  
CHEZ ARMATIS

**« CE DISPOSITIF MÉRITERAIT D'ÊTRE ÉLARGI À TOUTES LES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI »**

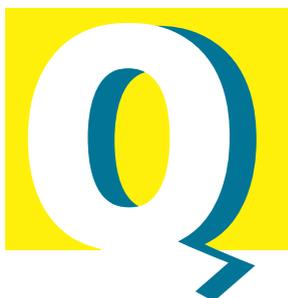
« Pour quelqu'un qui n'a pas travaillé depuis longtemps et qui est déconnecté du monde du travail où on a un rythme, des objectifs, le CDD tremplin est une transition idéale. Même quand on a un long parcours professionnel comme moi, on a besoin de se sentir un peu accompagné, rassuré. Surtout quand il y a un CDI en jeu. Ce n'est pas neutre. Ce n'est pas une question de handicap. Je trouve que ce genre de dispositif mériterait d'être élargi à toutes les personnes éloignées du monde du travail. »

ENTREPRISES ADAPTÉES DE TRAVAIL TEMPORAIRE (EATT)

# L'INTÉRIM

## UNE PASSERELLE VERS L'EMPLOI DURABLE

*EXPÉRIMENTÉES POUR L'INSTANT PAR UNE QUINZAINE DE STRUCTURES EN FRANCE, LES EATT CRÉENT LA RENCONTRE, LE TEMPS D'UNE MISSION, ENTRE DES INTÉRIMAIRES EN SITUATION DE HANDICAP ET DES EMPLOYEURS, ET LES ACCOMPAGNENT VERS UNE POSSIBLE EMBAUICHE.*



Quand Jean-Jacques, 35 ans, s'est vu proposer, en novembre dernier, d'intégrer l'équipe de maintenance d'Océanopolis, l'aquarium géant de Brest, dans le cadre d'une mission d'intérim, il a eu le sentiment d'un retour à la vie. Depuis son accident du travail, en 2017,

cet ancien agent de collectivité, n'avait plus retravaillé sur un poste correspondant à ses compétences et à ses aspirations. Même soulagement pour Nathalie\*, 51 ans, ancienne assistante de direction en recherche d'emploi depuis plus d'un an, missionnée pour quelques semaines au sein du Crédit Agricole Centre Est, à Lyon. « *Après ces interminables périodes de confinement, j'avais vraiment besoin de travailler, ne serait-ce que pour sortir de chez moi* », confie-t-elle. Tant pis si ce job provisoire – le traitement informatique de dossiers de crédit – n'est pas tout à fait à la hauteur de ses ambitions. Il lui permet d'être active, de rester en mouvement et elle s'en accorde avec sérieux.



\* Le prénom de la personne a été changé.

## Des candidats opérationnels et motivés

Nathalie et Jean-Jacques sont tous les deux accompagnés par une entreprise adaptée de travail temporaire (EATT). L'un et l'autre ont déjà un parcours professionnel derrière eux et de véritables compétences à proposer. Mais le handicap – des séquelles physiques de l'accident pour l'un et la perte progressive de l'audition pour l'autre – les a mis sur la touche et ils doivent désormais affronter la frilosité persistante des recruteurs sur le sujet.

« Les services RH sont sollicités sur tous les fronts. Ils savent que suivre un salarié en reconversion peut être chronophage, alors ils hésitent. Notre rôle est précisément de les accompagner », explique Maud Georget, directrice de l'agence Handishare Intérim. Créée début 2020 et adossée à l'entreprise adaptée du même nom, cette EATT lyonnaise sélectionne des candidats déjà avancés dans la (re)construction de leur projet professionnel. « Ils ont dépassé la phase délicate d'acceptation du handicap et sont hypermotivés pour revenir vers l'emploi, mais ils ont surtout besoin de bienveillance et de réassurance. » Certains sont directement opérationnels, d'autres doivent combler quelques



Un jeune candidat signe son contrat d'intérim chez Up'Intérim à Brest.

écarts de compétences, passer une habilitation ou suivre une formation réglementaire. « Nous les accompagnons dans la durée et sollicitons, selon les besoins, Pôle emploi, les OPCO ou l'Agefiph pour mettre en œuvre les formations nécessaires en amont, pendant ou entre les missions », poursuit Maud Georget. À cet effet, l'État a mis sur la table un budget spécifique de 50 millions d'euros mobilisables sur quatre ans, via le PIC EA.

### Pas de tabou sur le handicap

Pour l'entreprise cliente, toutes ces démarches d'accompagne-

ment sont totalement transparentes. « Le processus est le même qu'avec une agence d'intérim classique », témoigne Sophie Spunberg, responsable service client du groupe MOM (Materne, Mont-Blanc). En 2020, elle a employé pendant plusieurs mois une intérimaire accompagnée par Handishare Intérim. « J'ai compris quelle avait eu des pépins de santé qui avaient perturbé son parcours professionnel, mais nous n'avons jamais eu besoin d'en savoir plus. Il a simplement été précisé dès le départ qu'elle devrait pouvoir se libérer de temps à autre, pour des rendez-vous médicaux. »

L'agence n'en est pas moins restée présente en arrière-plan durant toute la mission pour suivre et soutenir l'intérimaire, parfaitement au point au plan professionnel mais sujette au stress. Elle a notamment bénéficié d'un coaching à distance pour gérer son anxiété.

« Travailler avec une EATT permet d'aborder la question du handicap de façon décomplexée. Cela évite que le salarié ne s'enferme dans des non-dits et que l'employeur ne se laisse aller à des appréhensions infondées », estime pour sa part Maïa Wolff. La responsable développement RH de l'entreprise Brest'aim, qui lance cette année un diagnostic avec l'Agefiph en vue de développer l'emploi des personnes handicapées, voit dans cette forme d'intérim un levier efficace pour lever les freins internes et accompagner les managers dans l'accueil de collaborateurs en situation de handicap.

### Un levier de recrutement

« Pour un employeur, quoi de mieux qu'une période d'intérim pour évaluer les compétences d'un candidat en vue d'une éventuelle embauche ? », argumente son interlocutrice, Patricia Lino, responsable de l'EATT brestoise Up'Intérim. La



Créée en 2020, l'agence Handishare Intérim créée début 2020 et adossée à l'entreprise adaptée du même nom, sélectionne des candidats déjà avancés dans la (re)construction de leur projet professionnel.

**« TRAVAILLER  
AVEC UNE  
EATT PERMET  
D'ABORDER  
LA QUESTION  
DU HANDICAP  
DE FAÇON  
DÉCOMPLEXÉE. »**

**MAÏA WOLFF**  
RESPONSABLE RH  
DE L'ENTREPRISE BREST'AIM

structure qu'elle dirige présente l'originalité d'appartenir à un groupement coopératif réunissant une dizaine d'entreprises adaptées bretonnes. Cette assise régionale lui a d'ores et déjà permis de nouer des partenariats avec de

gros employeurs du territoire comme Naval Group ou Lidl, intéressés à la fois par sa capacité à faire émerger des profils intéressants et à proposer un accompagnement à 360 degrés pour sécuriser l'embauche. Les EATT sont d'autant plus motivées à réussir ces transitions qu'elles sont engagées vis-à-vis de l'État sur un taux de sortie en emploi durable (CDD de 6 mois et plus ou CDI) de 30 %.

« Tant qu'un intérimaire n'est pas confirmé dans un contrat durable, nous continuons à le positionner sur de nouvelles missions quitte à procéder à certains ajustements en termes de formation, poursuit Patricia Lino. Cela lui permet de renforcer son employabilité, de monter en compétence et de continuer à avancer vers l'emploi en se sentant soutenu. »



## « S'APPRIVOISER ET INTERAGIR POUR FAIRE CULTURE EN COMMUN »

CHARLES GARDOU, *anthropologue et professeur à l'Université Lumière Lyon 2*

### **Vous avez créé les Trophées de l'entreprise inclusive à Lyon. Pour vous, qu'est-ce qu'une entreprise inclusive ?**

La notion d'entreprise inclusive questionne la norme et bouscule des modes d'organisation tournés vers la seule culture du résultat. Elle appelle à prendre en compte la diversité qui est l'essence même d'une société humaine. Une entreprise inclusive est celle qui considère que sa responsabilité est de faire place à ceux qui connaissent des fragilités additionnelles liées à l'âge, à l'appartenance sociale ou culturelle, au handicap, etc. Partant, elle s'adapte, « travaille » son milieu, par des compensations, des accommodements, des médiations et des « plans inclinés » de tous ordres. C'est une démarche transversale et globale, l'enjeu n'étant pas seulement de permettre à une personne d'accéder à l'emploi mais de s'y déployer, de s'y maintenir dans la durée et d'y être promue.

### **L'inclusion est-elle un facteur de performance ?**

Il s'agit de mettre la performance au service du bien commun en préférant la complémentarité et la collaboration à la compétition exacerbée. En ce sens, une entreprise inclusive veille à s'extraire des oppositions archaïques :

capables et incapables, productifs et improductifs, rentables et non rentables. De telles approches binaires font écran au potentiel des personnes en les réduisant à leurs manques. La démarche inclusive est facteur de performance en ce qu'elle révèle des potentiels ignorés. Le projet entier de l'organisation et toute la chaîne de valeurs en bénéficient : le développement, la compétitivité, l'innovation, les relations interpersonnelles.

### **Pour une entreprise quelle est la valeur ajoutée d'un partenariat avec une EA ?**

L'entreprise adaptée incite justement à se départir de conceptions exclusives et dichotomiques, à remettre en cause les logiques normatives qui contraignent la personne à s'adapter au système. Elle propose un modèle qui conjugue mission sociale et projet économique. Elle promeut des savoir-faire managériaux, des méthodes, des modes d'organisation qui valorisent le facteur humain et produisent, de fait, une valeur sociale ajoutée. Quelle que soit leur forme, les partenariats sont à bénéfice réciproque. Les passerelles qu'ils édifient conduisent des univers professionnels, qui trop souvent s'ignorent, à s'approprier et interagir pour faire culture en commun.

# POUR DÉVELOPPER L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES



## Agefiph

Découvrez les aides et services de l'Agefiph.

Le Centre de ressources présente plus de 600 expériences d'entreprises (#Partageonsnosexpériences), notamment en lien avec des entreprises adaptées.

Siège : 192, avenue Aristide-Briand, 92226 Bagneux

Tél. : 0800 11 10 09 (de 9 h à 18 h - Gratuit depuis un poste fixe)

Une plateforme en langue des signes française est disponible sur le site Internet.

**[www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)**



## Union nationale des entreprises adaptées (Unea)

Un réseau de 650 entreprises adaptées structuré en sept grandes régions est animé par ses délégués régionaux et ses chargés de mission.

Découvrez l'offre de services de l'Unea, les formations et l'annuaire régulièrement mis à jour des entreprises adaptées du territoire.

**[www.unea.fr](http://www.unea.fr)**

## MonParcoursHandicap.gouv.fr

La plateforme officielle destinée aux personnes en situation de handicap : toutes les infos sur les droits, la formation, l'emploi et la vie professionnelle. En 2021, elle s'enrichira d'un espace dédié aux employeurs.

**[www.monparcourshandicap.gouv.fr](http://www.monparcourshandicap.gouv.fr)**

## La Plateforme de l'inclusion

Mise en place par le ministère du Travail et disponible en version beta, elle vise à mettre en relation employeurs et acteurs de l'inclusion par l'activité économique des personnes les plus éloignées de l'emploi en raison de difficultés sociales, professionnelles, ou de santé.

**[emplois.inclusion.beta.gouv.fr](http://emplois.inclusion.beta.gouv.fr)**

# LES ENTREPRISES ADAPTÉES

Un allié économique et stratégique



## ACTEUR DES TERRITOIRES



Goudeloupe Martinique Guyane La Réunion Mayotte

## CRÉATEUR D'ACTIVITÉ



- Réduction du montant de votre OETH
- Fournisseurs de produits ou de prestation de service
  - en lien direct
  - en sous-traitance
  - en co-traitance

## CONTRIBUTEUR DE VOTRE

# RSE

- production locale
- de qualité
- compétitive

## DÉVELOPPEUR DE RESSOURCES HUMAINES

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019

CDD Tremplin

EATT (Entreprise Adaptée de Travail Temporaire)

l'EA pro-inclusive

PLACEMENT, INTÉRIM, ACCOMPAGNEMENT



Retrouvez l'annuaire des EA sur le site [www.unea.fr](http://www.unea.fr)

**unea**  
Union Nationale  
des Entreprises Adaptées

# #Covid-19

## Mesures exceptionnelles

L'Agefiph prolonge ses aides exceptionnelles pour maintenir l'égalité des chances en matière d'accès et de maintien à l'emploi.

**Alternance : 4 aides supplémentaires** pour recruter, maintenir un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation d'une personne en situation de handicap jusqu'au 31 décembre 2021.

**Maintien dans l'emploi** : des solutions pour maintenir un salarié en situation de handicap.

**Toutes les aides sont disponibles  
sur [www.agefiph.fr](http://www.agefiph.fr)**