



# Révéler et faire reconnaître son handicap en entreprise

## Une évaluation coûts/bénéfices pour les cadres

### ■ La démarche de reconnaissance administrative et la révélation de sa situation de handicap est un processus chargé émotionnellement et souvent contraint

→ L'acceptation de la situation de handicap constitue une étape clé, en particulier pour les cadres dont le handicap est invisible et qui peuvent avoir du mal à s'identifier au statut de « travailleur handicapé ».

→ La dégradation de l'état de santé, lorsqu'elle devient trop difficile à dissimuler et nécessite des aménagements de poste, est souvent l'élément déclencheur de la révélation de son handicap.

### ■ Les nombreux bénéfices en matière de sécurisation des conditions de travail et de préservation de la santé sont des motivations puissantes de la démarche de reconnaissance de son handicap

→ La révélation du handicap, souvent motivée par le besoin de légitimer une demande d'aménagement de ses conditions de travail, permet de sécuriser ces dernières.

→ Révéler son handicap permet en outre de justifier des absences, de dissiper des malentendus ou de lever des soupçons de manque d'investissement dans le travail.

### ■ Mais la démarche se heurte à une crainte de stigmatisation, exacerbée par les fondements de l'identité cadre

→ De nombreux cadres craignent de voir leur situation professionnelle et leurs relations de travail se détériorer ou d'être freinés dans leur carrière s'ils révèlent leur situation de handicap.

→ Les cadres jugent parfois les aménagements organisationnels nécessaires incompatibles avec leur vision de la performance et de l'engagement professionnel attendu dans leur emploi, d'autant plus lorsqu'ils sont managers.

### ■ Pour faciliter la décision de reconnaissance, les politiques RH devraient davantage informer sur les bénéfices et réduire les freins, notamment la stigmatisation des personnes en situation de handicap

→ Faire connaître les bénéfices associés à la reconnaissance du handicap est un levier essentiel pour en promouvoir le recours.

→ Une politique active de sensibilisation au sein de l'entreprise, un accompagnement des cadres dans leurs démarches et un environnement de travail inclusif contribuent également à la décision de révéler son handicap.

# Sommaire

## 05

La révélation et la démarche de reconnaissance de sa situation de handicap est un processus chargé émotionnellement

## 07

Un levier important de la démarche de reconnaissance est la perception des bénéfices en matière de conditions de travail et de santé

## 09

La démarche se heurte à une crainte de stigmatisation, exacerbée par les fondements de l'identité cadre

## 11

Une reconnaissance facilitée par des politiques RH proactives

## Méthodologie

**Les analyses présentées dans cette étude s'appuient sur deux sources de données.**

■ **Une enquête qualitative portant sur les déterminants de la décision de déclarer et/ou de révéler son handicap au regard des enjeux de carrière des cadres**

Le terrain a été réalisé en mai et juin 2024 par le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc). Des entretiens individuels ont été menés avec des cadres en situation de handicap et des responsables des ressources humaines en charge des questions liées au handicap ou des référents handicap :

- 18 entretiens avec des cadres en emploi en situation de handicap et ayant une reconnaissance administrative de leur handicap ;
- 10 entretiens avec des cadres en emploi en situation de handicap mais n'ayant pas de reconnaissance administrative de leur handicap ;
- 8 entretiens avec des responsables des RH/de mission handicap et des référents handicap.

La grande majorité des cadres interrogés sont en situation de handicap non visible. Un panelage des profils a été réalisé, notamment concernant le sexe, l'âge, le type de handicap, l'ancienneté dans la survenue du handicap/de la maladie, le statut managérial (manager/non-manager), la taille et le secteur d'entreprise.

Des entretiens complémentaires ont été menés par l'Apec avec des RH, des professionnels de l'accompagnement, des personnes en situation de handicap et des expert.es sur la thématique emploi et handicap.

■ **Une exploitation de l'enquête Emploi de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee)**

Des traitements de l'enquête emploi 2023 ont été réalisés par l'Apec et l'Agefiph. Ils ont porté sur les cadres ayant une reconnaissance administrative de leur handicap, ainsi que sur les cadres ayant une maladie ou un problème de santé chronique ou durable accompagné de difficultés depuis au moins six mois dans les activités quotidiennes (cf. « Définitions » à la fin de cette étude).



## Avant-propos

L'allongement de la durée de la vie active, couplé au vieillissement de la population, pose un défi majeur au monde du travail. Ce phénomène, accentué par l'augmentation de l'incidence des maladies chroniques et des trajectoires d'inclusion scolaire ou professionnelle des personnes handicapées, se traduit par une hausse significative des situations de handicap en milieu professionnel.

Les études sont unanimes : être en situation de handicap réduit les chances d'accéder à l'emploi, d'y progresser ou simplement de s'y maintenir. D'autant que les personnes en situation de handicap sont souvent relativement plus âgées, moins diplômées et moins mobiles géographiquement. Mais, au-delà de ces facteurs sociodémographiques, c'est aussi l'effet des représentations ou stéréotypes dont ils sont victimes qui limite leur inclusion professionnelle. Ce n'est donc pas un hasard si le handicap s'affirme, année après année, comme le premier motif de réclamations pour discrimination auprès du Défenseur des droits.

En France, 12 % des personnes en emploi concernées par un handicap – ou un problème de santé qui limite leurs activités au quotidien – occupent un emploi de cadre (soit 7 % de la population cadre). Ces cadres sont confrontés à de nombreuses difficultés, dont certaines sont communes à l'ensemble des travailleurs en situation de handicap, alors que d'autres sont spécifiques et ont trait au rapport des cadres à leur travail.

Cette étude inédite proposée par l'Apec et l'Agefiph montre que la décision de faire reconnaître administrativement son handicap ou de le dévoiler est une étape cruciale et délicate pour les cadres. En particulier, pour ceux dont le handicap est invisible la crainte que cette révélation n'entrave leur évolution professionnelle reste majeure. Dès lors, le choix opéré de faire connaître, reconnaître et de révéler leur situation procède d'une évaluation complexe des coûts et des bénéfices associés à cette démarche : d'une part, des bénéfices en matière d'aménagement des conditions de travail et de santé et, d'autre part, des risques liés à une stigmatisation.

Les entreprises, quant à elles, doivent également faire face à cet enjeu de taille. Celles soumises à l'obligation légale d'employer au moins 6 % de travailleurs handicapés peinent souvent à atteindre ce quota. Pour ces organisations, l'inclusion des personnes en situation de handicap n'est plus une option, mais bien une responsabilité à la fois légale et éthique. Au-delà des chiffres, c'est toute une dynamique de sensibilisation et d'intégration qu'il conviendrait de renforcer pour changer les mentalités et les pratiques à l'égard du handicap en entreprise, afin de contribuer à une véritable société inclusive.

**Gilles Gateau,**  
Directeur général  
de l'Apec

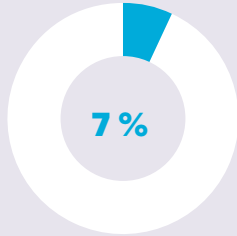


**Didier Eyssartier,**  
Directeur général  
de l'Agefiph

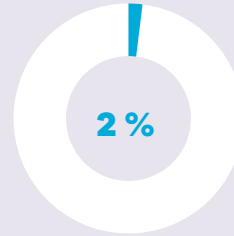
## Portrait des cadres en situation de handicap

La définition retenue prend en compte les personnes déclarant disposer « d'une reconnaissance administrative d'un handicap ou d'une perte d'autonomie » ou déclarant à la fois « une maladie ou un problème de santé qui soit chronique ou de caractère durable » et « être limité, depuis au moins six mois, à cause d'un problème de santé, dans les activités que les gens font habituellement ».

### Part de cadres en situation de handicap



des cadres actifs  
sont en situation  
de handicap



des cadres actifs  
sont reconnus  
handicapés\*

\* Cadres déclarant disposer d'une reconnaissance administrative d'un handicap ou d'une perte d'autonomie.

### Répartition des cadres actifs par âge

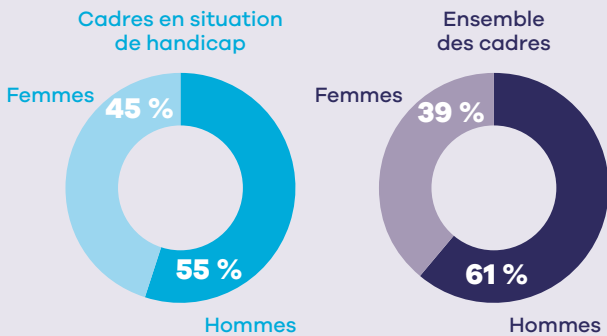
Cadres en situation de handicap	16 %	54 %	30 %
	Moins de 35 ans	35-54 ans	55 ans et plus
Ensemble des cadres	29 %	55 %	16 %

### Répartition des cadres actifs par niveau de diplôme

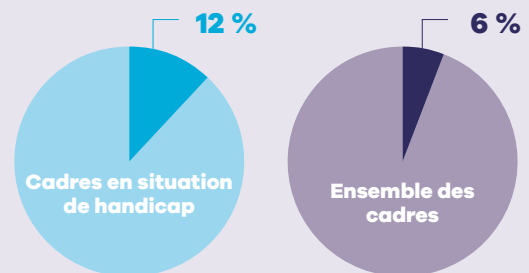
Cadres en situation de handicap	21 %	20 %	17 %	42 %
	Bac ou moins	Bac +2	Bac +3/4	Bac +5 et plus
Ensemble des cadres	14 %	15 %	18 %	53 %

Champ : cadres actifs du secteur privé.  
Source : Insee, enquête Emploi 2023, traitements Apec.

### Répartition des cadres actifs par sexe



### Part des cadres à temps partiel



Champ : cadres actifs du secteur privé.  
Source : Insee, enquête Emploi 2023, traitements Apec.

Champ : cadres actifs occupés du secteur privé.  
Source : Insee, enquête Emploi 2023, traitements Apec.

# La révélation et la démarche de reconnaissance de sa situation de handicap est un processus chargé émotionnellement

Parmi les cadres actifs du secteur privé, près de 7 % se déclarent limités par un handicap ou un problème de santé<sup>1</sup>, pourtant, seuls 2 % déclarent disposer d'une « reconnaissance administrative de leur handicap ». Ainsi, une part significative des cadres, plus importante que chez les non-cadres<sup>2</sup>, ne souhaitent pas faire

reconnaître leur handicap ou n'estiment pas cela nécessaire. En outre, même si une personne dispose d'une reconnaissance administrative, elle peut préférer ne pas révéler son handicap dans le cadre professionnel, en particulier lorsque le handicap est non visible<sup>3</sup>.

## Un processus non linéaire et éprouvant, pour les cadres comme pour les autres salarié.es

La démarche de reconnaissance administrative et la révélation de sa situation de handicap à son employeur, manager ou entourage professionnel ne s'inscrivent pas toujours dans un processus linéaire. La révélation de sa situation de handicap n'est pas systématiquement associée à une démarche administrative et, de la même façon, l'obtention de la reconnaissance administrative n'induit pas nécessairement la mobilisation de celle-ci ni la révélation du handicap (voir l'encadré « Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé » p.6).

Pour les personnes dont le handicap n'était pas présent dès la naissance (grande majorité des cas), le diagnostic de la maladie ou du handicap constitue un préalable à la démarche de reconnaissance administrative. Or certains cadres interrogés témoignent d'une période plus ou moins longue d'errance médicale, durant laquelle ils estiment que leurs symptômes ont été minimisés, voire assimilés à des troubles psychosomatiques. Ce manque d'écoute et de bienveillance du corps médical qu'ils ont ressenti a pu les décourager ou les ralentir dans leurs démarches de reconnaissance.

L'acceptation du handicap constitue également une étape importante, notamment pour les cadres dont le handicap est invisible et qui peuvent avoir du mal à s'identifier au statut de « travailleur handicapé ». De nombreux cadres interrogés ont expliqué que le terme même de « handicap », ou le sigle RQTH, qu'ils associent à un handicap physique ou mental lourd, était anxiogène. Un déni de la dégradation de leur état de santé et de

ses effets sur leur activité professionnelle peut retarder la décision d'en parler.

“ En fait, je ne voulais pas entendre le mot “handicap” parce que j'étais pleine de préjugés, préjugés dans le sens où, pour moi, “handicapée”, c'était soit on avait des troubles psychiques, soit on était en fauteuil roulant, je ne mettais pas de nuances. Enfin, pas par rapport aux autres, mais par rapport à moi. Pour moi, c'était... Enfin voilà, tant que je pouvais marcher, j'étais pas en situation de handicap, ce qui est complètement, ce qui est très bête en fait avec le recul.

**Femme, 40 ans, avec encadrement, PME, handicap non visible, avec RQTH**

Certains cadres ne perçoivent pas l'intérêt d'une reconnaissance administrative de leur handicap dans la mesure où ils en minimisent les manifestations ou estiment parvenir à le compenser eux-mêmes, par exemple en autofinançant des équipements. Par ailleurs, des aménagements peuvent être mis en place directement par l'entreprise, sans RQTH.

“ J'ai pas voulu faire de RQTH, parce que pour l'instant ce n'est pas invalidant, mais si j'avais eu des prises régulières d'insuline, peut-être que j'aurais demandé du temps pour aller à l'infirmerie. Pour me reposer, et prévenir, s'il y avait un risque de coma diabétique, qu'on sache comment agir si je faisais une crise. Pour pouvoir intervenir rapidement. Là, c'est pas le cas.

**Homme, 46 ans, sans encadrement, grande entreprise, handicap non visible, sans RQTH**

<sup>1</sup>Insee, enquête Emploi 2023.

<sup>2</sup>Parmi l'ensemble des actifs du secteur privé, 13 % se déclarent limités par un handicap ou un problème de santé et 5 % déclarent disposer d'une reconnaissance administrative de leur handicap.

<sup>3</sup>Pour l'ensemble de la population, on estime qu'environ 80 % des handicaps déclarés sont invisibles.

## La reconnaissance/révélation du handicap est plus souvent contrainte que spontanée

La reconnaissance/révélation du handicap, surtout lorsqu'il est invisible, est rarement spontanée. De nombreux cadres s'y résolvent lorsque la dégradation de leur état de santé devient trop difficile ou coûteuse à dissimuler et que les aménagements de poste deviennent nécessaires. Et il n'est pas rare que les démarches soient entamées dans le cadre du suivi médical sans que les bénéficiaires soient clairement expliqués au cadre.

“ Pour beaucoup de gens, ils ne savent même pas pourquoi ils le font, c'est leur médecin qui leur file les papiers, on les aide, il n'y a pas vraiment de démarche proactive pour beaucoup de salariés derrière la RQTH ! Il y en a même qui l'ont qui ne savent pas ce que c'est.

**Homme, 36 ans, avec encadrement, grande entreprise, handicap non visible, avec RQTH**

### La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé

La reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) est une décision administrative qui permet aux personnes en situation de handicap de bénéficier d'aides à l'insertion professionnelle et au maintien en emploi. Elle est accordée par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) à toute personne dont les possibilités d'effectuer son activité professionnelle sont affectées par un problème de santé physique, mental ou psychique. Pour bénéficier de la RQTH, il faut en faire la demande auprès d'une maison départementale des personnes handicapées (MDPH). Elle peut être attribuée sur une période de 1 à 10 ans ou sans limite de durée en fonction des situations. C'est une démarche volontaire et confidentielle. Lorsque le salarié choisit d'en faire part à son responsable des ressources humaines ou à son manager, par exemple, il n'a pas besoin de préciser la nature de sa maladie. Pour les personnes en emploi dans le secteur privé, la RQTH permet de bénéficier entre autres :

- D'un suivi médical renforcé ;
- D'un accès aux aides financières et aux services de l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle de personnes handicapées (Agefiph) ;
- D'une majoration du compte personnel de formation ;
- D'aménagements techniques (matériel, logiciel, etc.), organisationnels (horaires de travail, télétravail, charge de travail, etc.) ou humains ;
- D'une retraite anticipée (sous certaines conditions).

Concernant l'employeur, la RQTH lui permet de répondre à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (et de réduire sa contribution financière le cas échéant), de bénéficier de services et d'aides financières de l'Agefiph, d'accompagnements et de conseils par des spécialistes du handicap, etc.

Différents acteurs comme l'Agefiph, la médecine du travail ou les travailleurs sociaux peuvent accompagner les personnes dans leur recherche d'informations et leurs démarches.

Liens utiles pour les démarches : site de [l'Agefiph](#), site gouvernemental [mon parcours handicap](#).

# Un levier important de la démarche de reconnaissance est la perception des bénéfices en matière de conditions de travail et de santé

## Une méconnaissance des bénéfices de la reconnaissance

De nombreux cadres ont une connaissance approximative, voire une méconnaissance de la RQTH. Ils n'ont souvent pas conscience des droits qui y sont associés : aménagements sur le plan organisationnel ou technique, par exemple, bonification du compte personnel de formation, allongement de la durée de préavis en cas de licenciement, etc.<sup>4</sup>. Les démarches à effectuer pour faire une demande de RQTH ainsi que la procédure d'obtention sont également mal connues (acteurs à mobiliser, modalités

de constitution du dossier, etc.) et peuvent sembler complexes, d'autant plus qu'elles nécessitent de mobiliser le corps médical.

“ J'ai un dossier que j'ai chez moi depuis presque un an, que je suis censée remplir mais je l'ai jamais fait parce que quand on voit le dossier, on a l'impression que c'est un bouquin ! Il y a plein de pages à lire, plein de choses à faire.

**Femme, 48 ans, avec encadrement, grande entreprise, handicap non visible, sans RQTH**

## Des bénéfices pour le maintien en emploi pourtant avérés

L'aménagement des conditions de travail, qui est réalisé en lien avec le service de santé au travail, constitue un bénéfice clé de la démarche de reconnaissance. Ainsi, la RQTH peut être transmise comme preuve du handicap, d'autant plus nécessaire lorsque ce handicap est invisible, pour attester de la réalité des symptômes ou de la maladie parfois contestée dans le cadre professionnel. Elle peut agir comme un accélérateur pour l'obtention des aménagements et permet la prise en charge des dépenses liées aux adaptations de poste ou d'équipements, qu'ils soient techniques ou, le plus souvent, pour des postes cadres, organisationnels : temps de travail thérapeutique, modulation durable du temps de travail, aménagement de la charge de travail, des délais d'exécution, télétravail, etc.<sup>5</sup>. L'obtention et la mise en place de ces aménagements peut permettre à certains cadres de surmonter les doutes qu'ils nourrissent quant à leurs aptitudes à travailler.

“ J'étais dans un bureau, on était nombreux, on était huit. Et du coup, le fait de pouvoir accéder à la RQTH me permettait de faire la demande, d'avoir un bureau où j'étais un peu plus isolée, tant au niveau du bruit, de la circulation, du mouvement et de la lumière.

**Femme, 28 ans, sans encadrement, grande entreprise, handicap non visible, avec RQTH**

Lorsqu'elle est révélée dès la phase de recrutement, la RQTH peut permettre de bénéficier de l'obligation d'emploi de travailleur handicapé (faciliter l'accès à l'emploi) et de garantir des conditions de travail adaptées dès la prise de poste. Dans le cas de cadres ayant vécu de mauvaises expériences professionnelles par le passé et souhaitant s'en prémunir, la mobilisation de la RQTH permet de tester la réaction de l'employeur dans le but de trouver une entreprise « handicap accueillante ». La RQTH peut également représenter ou être perçue comme un gage de sécurité dans l'éventualité d'une dégradation de l'état de santé et de difficultés pressenties pour une future recherche d'emploi.

<sup>4</sup> Les aménagements raisonnables sont un droit du salarié et un devoir de l'employeur du fait du droit à la non-discrimination dans l'accès à un emploi et dans son exercice.

<sup>5</sup> Agefiph, *Les Cadres en situation de handicap*, 2020.



“ J’avais peur de mon avenir professionnel par rapport à mon handicap et j’avais peur de me retrouver coincé, c’est une solution qui peut-être ne me servira pas, mais pour être plus tranquille, si jamais je me retrouve sans emploi. [...] Parce qu’en entretien ça risque d’être compliqué.

**Homme, 57 ans, sans encadrement, PME, handicap non visible, avec RQTH**

Ainsi, révéler son handicap peut permettre de préserver sa santé et son bien-être au travail, en réduisant les efforts de surcompensation liés à la dissimulation du handicap dans un environnement inapproprié qui génèrent selon les cas fatigue, stress, douleurs, etc.

“ Ce qui les incite à en parler ? Ce sont les aménagements qui peuvent être faits, il y a l’aspect technique et l’aménagement des conditions de travail. C’est un accompagnement gratuit très profitable, et à terme ça peut favoriser la qualité des relations avec l’entourage professionnel, quand il y a des rendez-vous médicaux on le laisse, il ne doit pas prendre des congés, il n’y est pour rien. Le fait de dissimuler, je pense que c’est parce qu’il y a une gêne (...).

**Responsable administratif et financier, RH, PME**

## Et une reconnaissance qui permet de dissiper des malentendus

La révélation à son employeur, sa hiérarchie, ou à ses collègues permet souvent d’expliquer des absences, de dissiper des malentendus ou de lever des soupçons de manque d’investissement dans le travail qui planent parfois sur les cadres en situation de handicap. Elle vient en effet légitimer, le cas échéant, une éventuelle moindre performance au travail (rythme de travail, moindre concentration, absences fréquentes ou prolongées, etc.) ou une moindre participation au collectif de travail (prendre part aux activités de *team building*, par exemple).

L’obtention d’aménagements peut également inciter le cadre à révéler son handicap à ses collègues afin d’ôter d’éventuels doutes sur le fait qu’il bénéficie d’un traitement de faveur, de limiter les incompréhensions, voire les convoitises, et ainsi de préserver la qualité des relations de travail.

“ Je l’ai annoncé aux collègues après le manager pour qu’ils comprennent pourquoi j’avais des journées de télétravail supplémentaires. C’était un peu anxieux (...) je voulais éviter les jalousies et les incompréhensions.

**Femme, 52 ans, sans encadrement, grande entreprise, handicap non visible, avec RQTH**

“ On en a marre de se justifier, pourquoi on ne peut pas prendre l’escalier, j’avais l’impression que toutes mes actions étaient à justifier. “Pourquoi je ne suis pas venue ?”, “Pourquoi ces horaires de travail ?”, “Pourquoi on ne te voit pas beaucoup ? ” [...] Je ne sais pas si ça change quelque chose, mais (avec la RQTH) j’attendais plus de compréhension.

**Femme, 36 ans, sans encadrement, grande entreprise, handicap non visible, avec RQTH**



# La démarche se heurte à une crainte de stigmatisation, exacerbée par les fondements de l'identité cadre

## Une crainte d'être stigmatisé et pénalisé dans sa carrière

De nombreux cadres choisissent de dissimuler leur handicap durant des mois, parfois des années, car ils redoutent qu'il constitue un obstacle à leur maintien en emploi ou à leur évolution professionnelle. En arrière-plan, très clairement, la crainte de la stigmatisation explique leurs réticences à entreprendre une démarche de reconnaissance administrative ou à révéler leur handicap au travail, notamment dans le cas des cadres dont le handicap n'est pas visible. Ils redoutent d'être confrontés aux préjugés concernant le handicap et d'être considérés comme moins compétents, moins performants, moins efficaces.

Parmi les appréhensions qu'ils nourrissent, on retrouve celle de voir se dégrader leur situation professionnelle, leurs relations avec leur supérieur hiérarchique ou avec leur employeur<sup>6</sup>, celle d'être freinés ou discriminés dans leur évolution professionnelle, sans oublier la peur que la RQTH ne débouche sur une inaptitude ou sur la perte de leur emploi. Certains cadres interrogés évoquent également des craintes par rapport aux difficultés pressenties en cas de recherche d'emploi. D'autres redoutent que les besoins d'aménagements liés à leur handicap ne soient considérés comme un caprice, et choisissent donc de ne pas en parler.

“ Mon état de santé est satisfaisant pour l'instant, je n'ai pas de crise hypo, mon état ne justifie pas d'informer l'employeur et je n'ai pas l'obligation de le faire. Et je n'ai pas envie non plus que mon état de santé serve à me donner des missions moins intéressantes, en estimant que c'est pour mon bien.

**Homme, 59 ans, sans encadrement, grande entreprise, handicap non visible, sans RQTH**

“ Une vraie salle de pause, avec un canapé ou un fauteuil pour m'allonger en cas de crise. Quand je sens l'hypo, en position debout le muscle brûle, et ça ne remonte pas aussi vite qu'allongée. J'ai pas osé demander à l'employeur, j'ai eu peur qu'il me prenne pour une princesse.

**Femme, 34 ans, sans encadrement, grande entreprise, handicap non visible, sans RQTH**

Ces craintes sont légitimes et répandues : une majorité des réclamations adressées au Défenseur des droits sont fondées sur le critère du handicap et des troubles de santé invalidants, et les saisines dans le domaine de l'emploi concernent en premier lieu l'évolution de carrière, devant l'accès à l'emploi<sup>7</sup>. Certains cadres interrogés témoignent de coûts associés à la révélation de leur handicap, liés à la difficile prise en compte de celui-ci dans la sphère professionnelle (pathologies ou maladies souvent incomprises) et, dans de rares cas, regrettent d'avoir révélé leur situation. En particulier, ils font état de changements de comportement ou d'une stigmatisation amplifiée par l'obtention d'aménagements qui peut générer des difficultés supplémentaires dans les relations au sein des collectifs de travail.

“ Vous vous posez la question de l'impact du handicap et de la RQTH sur la carrière des cadres, voilà : y a pas de carrière derrière ! [...] 2012, RQTH et depuis ma carrière s'est stoppée net. Je n'ai plus eu aucune proposition parce que je ne peux plus travailler à temps plein.

**Femme, 56 ans, sans encadrement, grande entreprise, handicap non visible, avec RQTH**

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Défenseur des droits, 16<sup>e</sup> baromètre sur les discriminations dans l'emploi, 2024.

## Une démarche qui se heurte à la culture de la performance des cadres

Les cadres se montrent particulièrement attachés à leur poste ou à leur entreprise et ils témoignent d'un fort investissement dans le travail. Ils ont du mal à se projeter dans le statut de travailleur handicapé, car ils associent souvent eux-mêmes le handicap ou la maladie à une moindre efficacité au travail, état qui leur semble peu conciliable avec les exigences supposées pour un poste de cadre.

Certains cadres redoutent que la reconnaissance/révélation de leur handicap soit interprétée comme un signe de faiblesse par leur manager ou par la direction de l'entreprise et que cela réduise leurs chances d'évoluer professionnellement. L'impossibilité, dans certains cas, de maintenir le niveau de « performance » dans leur poste peut être très mal vécue.

“ Quand je suis en hypoglycémie, ça me rend faible, j'ai le sentiment d'envoyer des mauvais signaux et d'être moins légitime, mais je n'ai jamais eu de réflexions, c'est mon ressenti personnel, je ne suis pas très à l'aise avec ça. [...] Je gère bien mes missions, mais c'est dur pour moi, c'est dans ma tête, mais quand on est manager, on doit montrer l'exemple, on doit montrer une certaine force.

**Femme, 34 ans, avec encadrement, grande entreprise, handicap non visible, sans RQTH**

“ Pour un poste d'encadrement, je pense que ça va être mal vu par la direction, l'aménagement sur le temps de travail, ça s'est déjà fait de façon temporaire, mais ça envoie une mauvaise image, la direction peut dire : "Il faut faire attention parce qu'elle est fragile, elle peut faire un burn-out."

**Responsable administratif et financier, RH, PME**

Par ailleurs, les cadres jugent parfois les aménagements organisationnels (aménagements d'horaires, télétravail ou temps partiel, par exemple) non compatibles avec les attendus de leur poste. C'est encore plus le cas des managers, qui redoutent de perdre en légitimité et en autorité.

“ Je ne demande pas de télétravail parce que je trouve que c'est important d'être avec l'équipe sur place. Et quand on est en situation de handicap, ce que j'ai remarqué, c'est que souvent on est un peu désociabilisé.

**Femme, 40 ans, avec encadrement, PME, handicap non visible, avec RQTH**

# Une reconnaissance facilitée par des politiques RH proactives

## L'importance de l'information sur les bénéfices de la RQTH

Faire connaître les bénéfices liés à la reconnaissance du handicap est un levier essentiel pour en promouvoir le recours. Les acteurs de la sphère médicale ou sociale et les référents handicap<sup>7</sup> (ou les personnes RH en charge de ces questions dans les entreprises de moins de 250 salariés) sont des acteurs clés dans l'information et l'accompagnement des travailleurs handicapés dans les démarches de reconnaissance<sup>8</sup>. Plusieurs cadres interrogés ont fait part de leur découragement devant l'ampleur et la complexité du dossier. L'accompagnement par une personne coutumière de ces démarches permet en outre de garantir la qualité du dossier. De ce fait, l'expertise d'un référent handicap ou d'un service dédié constitue un atout de taille, sous réserve que ce référent ou ce service soit bien identifié par l'ensemble des salariés, ce qui n'est pas toujours le cas<sup>9</sup>.

La reconnaissance est par ailleurs favorisée par la garantie de la confidentialité de la démarche. Les cadres sont plus enclins à entreprendre cette dernière lorsqu'ils sont assurés d'être libres de révéler leur état de santé et de mobiliser leur RQTH (de la transmettre à leur employeur) s'ils le souhaitent et au moment qu'ils jugent opportun.

“ Les salariés en situation de handicap viennent surtout pour du conseil : “Voilà ma situation, comment je peux faire, comment on peut m'aider, comment l'entreprise peut m'aider ?” Souvent ils ont vu certains articles dans l'intranet et se sont reconnus [...]. Je leur rappelle que c'est confidentiel et je leur dis : “Vous transmettez quand vous êtes prêts ou quand vous avez besoin.” Souvent ça rassure.

**Référent handicap, grande entreprise**

## La nécessité de déconstruire les stéréotypes pour cultiver un environnement de travail inclusif

Un climat bienveillant dans l'entreprise permet de rassurer les cadres quant à l'acceptation de leur handicap. Il passe notamment par une politique (accord handicap ou convention Agefiph, par exemple) ou un discours inclusifs, par la bienveillance des managers et de l'équipe proche ou par une bonne représentation du handicap au sein de l'entreprise.

Une politique de sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise (RH, managers, salariés) et des opérations de communication contribuent également à réduire la stigmatisation, à mettre les cadres (et l'ensemble du collectif de travail) en confiance et jouent un rôle déterminant dans l'arbitrage révélation/dissimulation<sup>10</sup>. Par ailleurs, une prise de conscience peut être favorisée par les témoignages de collègues en situation de handicap – sur la procédure de RQTH, les aménagements mis en place, les bénéfices ressentis –, d'autant plus si ces collègues sont haut placés dans la hiérarchie.

“ Ce qui a fait aussi, je pense, augmenter la confiance des salariés sur notre politique handicap, c'est de voir d'autres salariés se déclarer, parler de leur handicap. On ne stigmatise pas et on n'est pas sur une population que d'ouvriers ou d'agents de maîtrise. C'est même des cadres qui parlent aussi de leur handicap, et notamment une personne qui était chef de service sur un poste à haut niveau qui a vraiment évoqué librement son handicap. Et ça, je pense que ça fait réagir en interne, plus toutes les actions qui sont concrètes, ça a donné une volonté en interne, vraiment de déclarer son handicap.

**Référent handicap, grande entreprise**

En dernière instance, la décision de reconnaissance/révélation appartient au cadre en situation de handicap lui-même et, pour qu'il la prenne de manière éclairée, il importe qu'il soit informé de l'ensemble des coûts et des bénéfices potentiels liés à cette démarche.

<sup>7</sup> Depuis 2018 les entreprises de 250 salariés et plus ont l'obligation de désigner un [référent handicap](#).

<sup>8</sup> La médecine du travail joue un rôle d'autant plus important lorsqu'il n'y a pas de référent handicap.

<sup>9</sup> Baromètre Agefiph-lfop, 2024.

<sup>10</sup> Seules 43 % des entreprises déclarent avoir communiqué en interne sur la thématique du handicap, proportion qui chute à 36 % s'agissant des PME (Agefiph, *Les cadres en situation de handicap*, 2020).

# Définitions

Selon la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, **le handicap** est défini comme suit : « 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 subs-

tentielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. »

Le handicap peut être : visible ou non visible ; de naissance ou accidentel ; lié à une maladie ou au travail ; stable ou évolutif ; temporaire ou définitif.

## Les familles de handicap



**Handicap  
moteur**



**Maladies  
invalidantes**



**Handicap  
auditif**



**Handicap  
visuel**



**Handicap  
mental**



**Handicap  
cognitif**



**Handicap  
psychique**

À des fins de **mesure statistique**, le handicap peut être défini de manière plus ou moins restrictive. **Une approche objective du handicap** comptabilise les personnes déclarant disposer d'une reconnaissance administrative d'un handicap ou d'une perte d'autonomie : RQTH, invalidité, allocation aux adultes handicapés (AAH), etc.

Elle peut être combinée à **une approche subjective** tenant compte de l'interaction entre l'individu et son environnement. Cela revient à comptabiliser également les personnes déclarant à la fois « une maladie ou un problème de santé chronique ou de caractère durable » et « être limité depuis au moins six mois par un problème de santé dans les activités que font les gens habituellement ».

Ces deux informations sont présentes dans l'enquête Emploi de l'Insee.

**L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH)** : depuis la loi du 10 juillet 1987, tout employeur de 20 salarié.es et plus doit employer

des personnes en situation de handicap dans une proportion de 6 % de l'effectif total. D'autres modalités de réponse à l'obligation d'emploi existent en dehors de l'emploi direct de personnes handicapées. Une contribution financière est prévue en cas de non-respect. En 2022, parmi les entreprises assujetties à l'OETH, 29 % satisfont intégralement l'obligation d'emploi de 6 % par l'emploi direct (Dares, *L'Obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2022*, 2022).

**Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE)** incluent, entre autres, les titulaires de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), les victimes d'accident du travail ou de maladie professionnelle, les pensionnés d'invalidité, les allocataires de l'AAH.

En 2013, on comptait 2,4 millions de BOE, soit 6 % de la population en âge de travailler. En 2023, on en dénombre 3,1 millions, soit 7,5 % de la population en âge de travailler (source : Insee, enquête Emploi).

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > *L'alternance dans le supérieur (Bac +3 et plus)*, octobre 2024
- > *Portrait statistique des cadres de moins de 30 ans*, octobre 2024.
- > *Le monde du travail vu par les étudiants du supérieur*, septembre 2024.
- > *Mobilités croisées entre PME et grandes entreprises*, juillet 2024.
- > *Cadres demandeurs d'emploi de longue durée et formation*, juin 2024.

## ISSN 2681-2827 (collection « Trajectoires »)

Novembre 2024

Cette étude a été réalisée par la direction données et études (DDE) de l'Apec et par l'Agefiph.

**Directeur de la DDE** : Pierre Lamblin.

**Responsables du pôle études** : Emmanuel Kahn, Gaél Bouron.

**Équipe projet Apec** : Valentine Henrard, Erwan Audren, Cendrine Mouline.

**Équipe projet Agefiph** : Véronique Bustreel, Arnaud Lenoir.

**Maquette** : Caracter



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec\_Etudes

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212

Service gratuit  
+ prix appel

du lundi au vendredi de 9h à 19h aux horaires France hexagonale

© **Apec**. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).