UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Emploi de personnes en situation de handicap
Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigungen
Assunzione di persone con disabilità



Emploi pérenne de personnes en situation de handicap

Guide synthétique de bonnes pratiques

Un guide pour les entreprises

Sommaire

Glossaire....3
Introduction....4
Employer une personne en situation de handicap....5
Constitution d'un réseau de soutien....6
Mesure 1 : Nomination d'un·e Référent·e Interne....6
Mesure 2 : Collaboration entre CSH et IE....6
Mesure 3 : Collaboration entre RI et IE....7
Mesure 4 : Soutien régulier aux CSH....7
Mesure 5 : Stabilité de l'environnement....8
Mesure 6 : Accompagnement et apprentissage des tâches....8
Mesure 7 : Formation des membres du personnel....8
Création d'un projet commun....9
Mesure 1 : Durée suffisante de la période d'acclimatation....9
Mesure 2 : Séance d'information générale....9
Mesure 3 : Séances d'information internes à l'entreprise....10
Mesure 4 : Statut des CSH....10
Conclusion....11

Glossaire

Voici une liste des principales abréviations utilisées dans ce document.

CDPH	Convention relative aux Droits des Personnes Handicapées
CSH	Collaboratrice ou collaborateur en situation de handicap
DI	Déficience intellectuelle (aussi trouble du développement intellectuel / handicap mental)
IE	Intervenant·e Externe : personne spécialisée en insertion professionnelle qui accompagne l'entreprise et la personne en situation de handicap dans leur collaboration
MTO	Marché du travail ordinaire / premier marché du travail
RI	Référent·e Interne : personne volontaire désignée au sein de l'entreprise pour un rôle de référence auprès de la personne en situation de handicap

Introduction

La participation au marché du travail constitue un élément essentiel de la participation sociale et de l'identité de chaque individu. La Suisse, notamment par sa ratification de la Convention relative aux Droits des Personnes Handicapées (CDPH) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 2014, doit soutenir l'accès au marché du travail ordinaire et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap.

Pourtant, par rapport aux autres membres de la communauté, les personnes en situation de handicap, et en particulier celles avec un handicap mental / une déficience intellectuelle (DI), sont significativement moins présentes sur le marché ordinaire de l'emploi et encourent plus de risques dans leur travail que les autres membres de la communauté.

Qu'attendre de ce guide :

Basé sur des entretiens réalisés auprès d'entreprises suisses du marché ordinaire qui emploient des collaboratrices et collaborateurs en situation de handicap (CSH), ce guide permet de mutualiser leurs expériences et recommandations pour différents publics, notamment d'autres entreprises. L'environnement étant une composante centrale de la situation de handicap, ce document propose donc des pistes concrètes aux entreprises afin de favoriser l'embauche et l'emploi sur le long terme de personnes en situation de handicap.

Dans ce contexte, ce guide répond aux objectifs suivants :

- Identifier et accompagner des pratiques concrètes
- Soutenir une collaboration durable entre entreprise et CSH
- Favoriser une meilleure compréhension des enjeux de l'emploi de personnes en situation de handicap

Pour aller plus loin :

Ce document se base principalement sur une recherche conduite par l'Université de Fribourg auprès de 13 entreprises romandes de taille micro (< 9 employés) à grande (dès 250 employés), actives dans 10 secteurs d'activité économique différents.

En cas d'intérêt pour plus de détails, un lien vers une version plus complète de ce guide, contenant également d'autres outils émanant de différentes institutions suisses, est disponible à la fin de ce document.

Employer une personne en situation de handicap

Les différentes bonnes pratiques identifiées dans la recherche peuvent être regroupées en deux axes principaux :

Axe 1
Constitution d'un réseau de soutien

1. Nomination d'un·e Référent·e Interne (RI)
2. Collaboration entre CSH et Intervenant·e Externe (IE)
3. Collaboration entre RI et IE
4. Soutien régulier au CSH
5. Stabilité de l'environnement
6. Accompagnement et apprentissage des tâches
7. Formation des membres du personnel

Axe 2
Création d'un projet commun

1. Durée suffisante de la période d'acclimatation
2. Séance d'information générale
3. Séances d'information internes à l'entreprise
4. Statut des CSH

Ces bonnes pratiques sont à mettre en place dès l'embauche des CSH et à maintenir sur le long terme. La mise en œuvre fait appel principalement à deux intervenant·e·s :

RI

Référent·e Interne : personne volontaire désignée au sein de l'entreprise pour un rôle de référence auprès du CSH et son réseau ainsi que l'ensemble des membres du personnel.
Selon les actions à réaliser, le RI peut être secondé par d'autres personnes impliquées dans la collaboration (membre de la direction, membre des ressources humaines …).

IE

Intervenant·e Externe : personne spécialisée en insertion professionnelle qui accompagne l'entreprise et la personne en situation de handicap dans leur collaboration en apportant des compétences administratives, organisationnelles et éducatives.
Aussi appelé job coaching, différentes associations prestataires proposent ce service dans l'ensemble de la Suisse.

Axe 1

Constitution d'un réseau de soutien

Un réseau de soutien est central pour assurer l'accompagnement des CSH tout au long de leur emploi ainsi que la mise en place des mesures essentielles à la pérennité de la collaboration. À l'image d'un tandem, il est constitué principalement d'un binôme (RI–IE) dont l'engagement évolue au fil de la collaboration, la personne RI pouvant progressivement reprendre la majorité des tâches tout en bénéficiant toujours du soutien de l'IE en cas de besoin.

Voici les mesures recommandées par les entreprises afin de favoriser l'efficacité du réseau de soutien.

Mesure 1 : Nomination d'un·e Référent·e Interne

RI

À retenir : La personne RI doit être volontaire et posséder de bonnes compétences de communication au sein de l'entreprise, elle est la médiatrice principale. Un pourcentage de son taux de travail est dévolu à l'accompagnement du CSH et des autres membres du personnel.

Aspects complémentaires :

- La personne RI est si possible au bénéfice d'une formation en pédagogie ou en travail social ; à défaut, elle renforce ses compétences auprès de l'IE (outils de communication, d'organisation ; principes d'accompagnement, d'apprentissage …).
    - Des rencontres entre RI de différentes entreprises permettent l'échange d'expériences et augmentent le sentiment de compétence. L'IE peut être sollicité·e afin d'organiser ces rencontres ou mettre en contact les RI intéressé·e·s.
- Les RI travaillent si possible dans le même secteur que les CSH, favorisant l'observation et la rapidité de réponse aux besoins.

Mesure 2 : Collaboration entre CSH et IE

IE

À retenir : Durant les deux premières semaines d'emploi des CSH, l'IE travaille en binôme avec elle ou lui. Puis, durant la première année, IE et CSH se rencontrent environ tous les deux mois. Enfin, sur le long terme et sauf besoins, les visites peuvent s'arrêter.

Aspects complémentaires :

- Les rencontres entre IE et CSH s'espacent avec le temps (environ 2×/mois les premiers mois).
    - Puis, selon la décision des CSH, les visites peuvent s'arrêter ; de petits pointages peuvent être réalisés lors d'éventuels bilans annuels (voir Mesure 3) ou par téléphone / mail.
- Ces rencontres ont lieu, sauf besoins particuliers, uniquement entre CSH et IE.

Mesure 3 : Collaboration entre RI et IE

RI IE

À retenir : La personne RI collabore avec l'IE déjà avant l'arrivée des CSH. Le soutien de l'IE peut diminuer avec le temps ; l'IE reste néanmoins disponible en cas de besoin extraordinaire de l'entreprise (rôle de « filet de sécurité ») et assure le volet administratif du contrat.

Aspects complémentaires :

- Avant l'embauche des CSH, IE et entreprise construisent un cahier des charges initial sur la base des besoins de l'entreprise ; l'IE propose une ou un CSH répondant à ces besoins (« matching »).
- L'IE prend en charge le volet administratif des contrats et assure les échanges avec les autorités (conditions de rente AI notamment).
    - Cette mesure peut perdurer tout au long de la collaboration, un bilan annuel est alors organisé par l'IE avec RI et CSH (besoins, salaire, changements y sont discutés).
    - L'entreprise peut également assurer ce pan de la collaboration de manière autonome, grâce aux conseils de l'IE (qui reste là aussi disponible si sollicitation de l'entreprise).

⚠ **NB :** Dans la logique de cette mesure, les suivantes (4 à 7) sont assurées en tandem (IE-RI) durant les premiers mois de la collaboration. Avec le temps, ces mesures sont assurées par la personne RI.

Mesure 4 : Soutien régulier aux CSH

RI

À retenir : RI et CSH se rencontrent lors de bilans internes sur un rythme hebdomadaire. Selon les besoins de chaque personne, la fréquence est discutée et adaptée, à l'image du suivi d'un apprenti.

Aspects complémentaires :

- Ces bilans permettent d'aborder les besoins et envies des CSH, des entreprises, des membres du personnel et des RI : nouvelles tâches / responsabilités ; objectifs personnels, envie de formation ; ajustements nécessaires dans l'encadrement et les relations sociales ; …
- Les bilans permettent également la connaissance mutuelle des besoins et limites, favorisant l'adéquation du soutien.

Mesure 5 : Stabilité de l'environnement

RI

À retenir : L'élément principal assurant la stabilité de l'environnement est la relation entre RI et CSH ; la personne RI est l'interlocutrice principale quant à toutes les questions d'ordre professionnel.

Aspects complémentaires :

- Utiliser des routines hebdomadaires : Planification, sur support visuel, des journées de travail des CSH. Discutée avec ces dernières personnes, elles indiquent les tâches à réaliser et les temps libres.
    - Des modifications de routines peuvent être négociées, des imprévus peuvent survenir. Il incombe aux RI, dans la mesure du possible, d'en discuter préalablement avec les CSH.
- Les marches à suivre sont des protocoles détaillant les étapes à effectuer pour chaque tâche. Le format est discuté avec les CSH (écrit, illustrations, …).
- Ces outils peuvent faciliter la formation d'apprenti·e·s et employé·e·s.

Mesure 6 : Accompagnement et apprentissage des tâches

RI

À retenir : L'accompagnement durant l'apprentissage des tâches, soutenu par le document de marche à suivre, est réalisé par la personne RI ou une personne travaillant à proximité des CSH.

Aspects complémentaires :

- Pour l'apprentissage d'une tâche, il convient de favoriser l'accompagnement par une personne disponible pour expliquer les nouvelles étapes à plusieurs reprises et en produisant des exemples.
    - La proximité du poste de travail favorise la production d'exemples réguliers durant le temps nécessaire.
    - La nouvelle tâche peut également être travaillée en amont lors de rencontres RI-CSH (IE)

Mesure 7 : Formation des membres du personnel

RI

À retenir : Les RI accompagnent les équipes sur le terrain dans leur collaboration avec les CSH, apportant les informations nécessaires au moment opportun.

Aspects complémentaires :

- L'ensemble des membres du personnel peuvent faire partie du réseau de soutien des CSH, leurs compétences favorisent l'intégration des CSH.
    - Les RI leur apportent des réponses, informations, et outils selon leurs besoins et envies.

Axe 2

Création d'un projet commun

> **La création d'un projet commun est la clef de voûte de toute collaboration. C'est par l'adhésion de l'ensemble des personnes concernées à l'inclusion que les bonnes pratiques, gages d'un emploi sur le long terme des CSH, peuvent être mises en place.**

Voici les mesures recommandées par les entreprises afin de favoriser la création d'un projet commun autour de l'emploi d'une personne en situation de handicap.

Mesure 1 : Durée suffisante de la période d'acclimatation

IE RI

À retenir : L'acclimatation, formalisée par un contrat de stage ou d'essai, consiste en une période d'environ 6 mois durant lesquelles CSH, RI et membres du personnel peuvent prendre leurs marques, chercher les tâches et les outils nécessaires à se sentir en compétence, et apprendre à se connaitre. Durant cette période, le taux de présence des CSH augmente et l'IE, d'abord toujours présent en binôme, transfère petit à petit le suivi à la personne RI.

Aspects complémentaires :

- La ou le CSH augmente progressivement son temps de travail ; les deux premières semaines, cette personne travaille en binôme avec l'IE.
    - IE et RI ajustent le cahier des charges et les outils mis en place (planning, marches à suivre).
- Cette période permet à l'entreprise d'observer et d'évaluer les compétences de la personne en situation de handicap avant de s'engager sur le long terme.

Mesure 2 : Séance d'information générale

IE RI

À retenir : Préalablement au début de la collaboration, une séance est organisée à l'interne pour l'ensemble des personnes amenées à collaborer prochainement avec des CSH. Servant à présenter les éléments clés de la collaboration, la séance a lieu sans les CSH afin que les membres du personnel puissent aborder sans gêne leurs craintes et besoins.

Aspects complémentaires :

- La séance est organisée par l'IE et/ou la personne RI
- La séance permet de présenter les éléments clés de la collaboration : présentation de la personne RI et de l'IE comme personnes-ressources ; éventuelle implication attendue de chaque membre du personnel ; précisions sur le profil des CSH et informations générales sur le handicap.

Mesure 3 : Séances d'information internes à l'entreprise

RI

À retenir : À la suite de la séance d'information générale et tout au long de la collaboration, la personne RI doit être attentive aux dynamiques internes et aux besoins de l'ensemble des membres du personnel. Selon les besoins, des réunions (en groupe ou en individuel) peuvent être mises en place afin d'y répondre et d'assurer la cohésion.

Aspects complémentaires :

- Tout au long de la collaboration, la personne RI doit assurer une communication fluide et réactive avec l'ensemble des personnes employées, être attentive aux craintes, besoins, …
    - Des réunions (en groupe ou en individuel) peuvent être mises en place afin de traiter les besoins et assurer la cohésion.

Mesure 4 : Statut des CSH

RI

À retenir : Les CSH doivent être considéré·e·s à part entière comme les autres membres du personnel, tant dans les statuts que dans les échanges formels ou informels. La collaboration avec un·e CSH ne revêt pas un caractère exceptionnel.

Aspects complémentaires :

- Le rôle de stagiaire cessera au moment de la signature d'un contrat sur le long terme ; le statut des CSH sera décrit selon les mêmes termes que celui des autres membres du personnel ; sauf raisons de santé ou mesures d'adaptation nécessaires, les CSH ne devront pas bénéficier de conditions de travail plus laxistes que les autres personnes employées (droit aux vacances, droit aux congés, justification des absences, rendez-vous médicaux sur le temps de travail …).

Conclusion

Ce guide apporte quelques recommandations issues d'entreprises suisses du marché ordinaire et permet d'en mutualiser les expériences et bonnes pratiques dans le cadre de l'emploi de CSH, ceci afin de faciliter l'accès à ces éléments concrets pour différents publics, notamment d'autres entreprises.

Constitué sur la base d'une recherche menée dans le cadre d'un mémoire de Master, ce guide en résume les principaux résultats qui font état de deux axes centraux de bonnes pratiques — la constitution d'un réseau de soutien et la création d'un projet commun — permettant l'emploi pérenne de personnes adultes en situation de handicap (DI) sur le marché ordinaire de l'emploi suisse.

La participation au marché du travail est une composante de la participation à la vie communautaire, une composante de l'identité sociale. Ces mesures vont dans le sens des recommandations reçues de l'ONU d'adopter un plan global soutenant l'accès au marché du travail ordinaire et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap.

Pour aller plus loin :

Ce guide est basé sur une recherche réalisée par Josquin Blanc entre 2023 et 2024 dans le cadre d'un mémoire de Master supervisé par la Prof. Dr. Geneviève Petitpierre auprès du Département de Pédagogie Spécialisée à l'Université de Fribourg.

Ce mémoire s'intitule « Vie professionnelle et déficience intellectuelle : pérennisation de l'emploi de personnes adultes en situation de handicap (déficience intellectuelle/handicap mental), quelles sont les bonnes pratiques selon les employeurs du marché du travail ordinaire en Suisse ».

Une version plus complète de ce guide, contenant également d'autres outils émanant de différentes institutions suisses, est disponible via le doi suivant : https://doi.org/10.51363/unifr.lrr.2024.004. L'auteur principal, M. Josquin BLANC, peut également être contacté pour de plus amples informations.

Par ailleurs, la Toolbox « Environnements de travail inclusifs » du Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées regroupe différents conseils et outils afin d'accompagner l'inclusion professionnelle.

Guide achevé en juillet 2026

© Josquin Blanc, 2026

Cet ouvrage est publié sous une licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) : https://creativecommons.org/licenses/by/4.0

https://doi.org/10.51363/unifr.lrr.2026.009