



afideo

ÉQUITÉ AU TRAVAIL

Cycle de 3 conférences

Janvier 2020 à Décembre 2021

2^{ème} Conférence

**QUALITE DE VIE DES SALARIES
EN SITUATION DE HANDICAP**

**LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL DES
PERSONNES SOURDES ET
MALENTENDANTES**

Présentée par : Noémi Gourhand-Néret

Modération : Maxime Daridan

Intervenants : Marc Lévi

Françoise Dumaine

Association Française pour l'Information et la Défense des sourds s'Exprimant Oralement

Association Loi 1901 - 2 Décembre 2000

Siège Sociale : 79, rue du Commerce 75015 PARIS

Adresse : C/O Maison des associations du 5^e et 6^e - 4 rue des Arènes 75005 PARIS

www.afideo.fr Contact: infos@afideo.asso.fr

Le modérateur

Maxime DARIDAN

Journaliste à Altice Média

Les intervenants

Marc LÉVI

Psychothérapeute, psychanalyste spécialisé en prévention du suicide, et en qualité de vie au travail, coach certifié membre de l'ICF (Institute Coaching Federation)

Selon Marc Lévi,

"La bienveillance au travail est une valeur qui est déjà recherchée par certains salariés, et on ne doute pas du fait que cela va être de plus en plus le cas auprès des nouvelles générations qui la voit comme un droit. Plus vite les entreprises s'y mettront, plus elles sortiront gagnantes de la guerre des talents et réussiront à garder leurs collaborateurs.

Il est donc crucial qu'elles embarquent tous leurs managers dans cette évolution, sans pour autant remettre en cause la

notion de performance. Car être bienveillant, ce n'est pas être gentil ou naïf ! C'est écouter l'autre, prendre en compte ce qu'il a à dire, être attentif à ce qu'il ne dit peut-être pas, pour ajuster au mieux son management à chacun de ses collaborateurs. Comme lorsque l'on danse : on doit s'ajuster à son partenaire. La bonne nouvelle ? La bienveillance est en nous, à portée de main".

Françoise DUMAINE

Psycho-sociologue et sophrologue, spécialisée en Qualité de Vie au Travail.

Selon Françoise Dumaine,

"Quand on travaille en RPS/QVT, il y a lieu d'étudier essentiellement les conditions de travail. Quand on étudie le handicap, on travaille sur le projet de vie de la personne sourde ou malentendante, forcément plus compliqué que pour les entendants. Le tout en lien social avec l'univers extérieur, la famille et le travail..."

Si nous sommes au travail, nous observons activité et conditions de travail vu du handicap (Objet)

Nous sommes impliqués en tant qu'individu avec la déficience d'un sens, comment intégrer ce handicap : acceptation, déni, ressenti... (Sujet)

En lien avec les autres (Relation).

Surdité : quels effets sur le triptyque « Objet-Sujet-Relation » ?

Selon les variantes du handicap, nous nous isolons si le bruit nous insupporte, ou bien sommes isolés du fait de la coupure de communication. En quoi cette posture imposée de fermeture est-elle un champ d'ouverture possible ? Comment accéder à de nouveaux possibles ? Peut-on parler d'un portrait type sociologique ?

Peut-on valoriser le versant positif du handicap, si l'on considère qu'il puisse y en avoir un ?

Cette aventure professionnelle, totalement inattendue en fin de parcours professionnel, n'aurait peut-être pas eu lieu si je n'avais pas d  subir ma surdité".

Présentation



⇒ PRESENTATION DE LA CONFERENCE



• **Noémi Gourhand-Néret** –
Présidente de l'AFIDEO :

- Bonjour à tous.

Bienvenue à cette conférence organisée par l'AFIDEO. J'en suis la présidente, et les

membres du conseil d'administration et moi-même avons passé pas mal de temps à organiser cette conférence.

Nous sommes très heureux de vous avoir avec nous ce soir pour parler de qualité de vie au travail, des risques psychosociaux qui entourent les personnes en situation de handicap, et aujourd'hui, plus spécifiquement les personnes sourdes et malentendantes. L'idée, c'est de tirer de cette conférence un ensemble de bonnes pratiques à appliquer au quotidien en entreprise.

Nous avons ici Marc Lévi, psychothérapeute et coach spécialisé en qualité de vie au travail, ainsi que Françoise Dumaine, qui pourra nous transmettre son expertise sur le sujet. Merci à eux d'avoir accepté d'être avec nous ce soir.

Nous allons commencer avec Maxime Daridan, notre animateur et modérateur. Nous enchaînerons ensuite sur Marc Lévi, puis Françoise Dumaine, et enfin, Maxime gèrera les questions posées par les auditeurs sur le tchat.

Les deux intervenants pourront y répondre pendant une heure. Nous avons su nous adapter rapidement au contexte actuel. Nous espérons qu'il n'y aura pas de problème technique, que ce soit avec la retransmission en direct, la vélotypie ou le débat. Cette conférence sera enregistrée et très bientôt accessible sur le site de l'AFIDEO. Nous vous souhaitons à tous de passer un très bon moment, et vous disons à tout à l'heure. Merci.



• **Maxime Daridan** –
Modérateur :

Merci de nous avoir rejoints. Je vais en introduction de cette conférence, vous faire un résumé synthétique de la première conférence du 1^{er} Février 2020 qui ouvrait ce cycle de conférence, dont j'ai découvert non pas la thématique, mais le contenu des échanges.

PRESENTATION

Tout d'abord, je vais me présenter brièvement, je m'appelle Maxime Daridan, et je suis journaliste à Altice média, auparavant, j'ai travaillé pendant longtemps à BFM TV. Je suis moi-même en situation de handicap invisible, et j'ai fait une demande de RQTH, depuis un an. A Altice Média, je m'occupe des questions de représentation du handicap et des programmes. Et la question des risques psychosociaux est justement une question sur laquelle nous travaillons activement, tant dans le contenu côté entreprise, que dans la façon dont nous expliquons ces thématiques auprès du grand public.

RESUME DE LA 1ERE CONFERENCE DU CYCLE

La première conférence QVT de février 2020 portait sur le bien-être au travail et les risques psychosociaux.

« Quand nous parlons de risques psychosociaux, il est question de d'intensité du travail, d'exigence émotionnelle, de mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, de souffrance éthique, de conflits de valeur et d'insécurité professionnelle. Ce qui est vrai pour l'ensemble des salariés au titre des risques l'est tout particulièrement pour les collaborateurs en situation de handicap. »

Parce que le handicap est un facteur aggravant, face à ces risques, en raison de facteurs internes au travail, les questions d'accompagnement, de management, d'inclusion, qui ne sont souvent pas suffisamment bien pris en compte, ou des facteurs externes.

Pour reprendre beaucoup des chiffres cités, quelques-uns qui m'avaient semblé particulièrement révélateurs : 32% des salariés handicapés subissent l'inexistence d'aménagement sur leur lieu de travail. C'est considérable. 57% se disent mis à l'écart de la vie de l'équipe, 62% disent ressentir un sentiment d'insécurité. 54% disent avoir une gestion de carrière inéquitable. Ce sont des chiffres terrifiants, j'imagine que beaucoup de personnes qui nous écoutent aujourd'hui ont pu se reconnaître dans un de ces chiffres. Ces chiffres sont révélateurs du besoin d'aménagement au travail, 58% des personnes en situation de handicap disent avoir les mêmes objectifs que leurs collègues, sans les aménagements qui vont avec.

« C'est donc une situation d'attente égale, mais avec un rendu inégal qui est une des principales sources de souffrance. Cette souffrance est plus fréquente pour les personnes en situation de handicap. »

Ce n'est évidemment pas de leur fait. En tout cas, pas uniquement. **La qualité de vie au travail est le résultat d'une**

amélioration continue, qui permet les réussites individuelles. En ce sens, cela rejoint ce que l'on connaît de l'accessibilité en général, ce **qui est mis en place à des fins d'amélioration pour le handicap va finalement profiter à l'ensemble des collaborateurs.** C'est quelque chose que l'on voit dans l'accessibilité au quotidien, dans les aménagements mis en place à la suite de la loi du 11 Février 2005, qui peut tout à fait être une démarche positive au sein de l'entreprise.

Avec un constat qui a été fait au fil des échanges, que ce soit par la présentation faite par Noémi, mais aussi par les échanges ressortis après la présentation :

« C'est que la question du bien-être au travail ne peut pas être le seul résultat de l'action soutenu par l'État au travers des lois, ou de l'action de l'entreprise, c'est nécessairement aussi le fruit d'une démarche personnelle, individuelle, de la part de chacun des collaborateurs concernés. »

Parce que ça passe par un dialogue. Le dialogue consiste à d'abord savoir quels sont les droits dont on peut se prévaloir, et ensuite, d'identifier ses besoins, et enfin, d'arriver vers l'entreprise en disant ce dont on a besoin exactement pour pouvoir, en ayant mieux identifié ses besoins, permettre à l'entreprise d'y apporter les réponses nécessaires.

Évidemment, les échanges ont permis à chacun de voir que les droits étaient parfois méconnus par les salariés eux-

mêmes, par les entreprises, les devoirs des entreprises l'étaient également, les modes de financement aussi.

« Il y a beaucoup de travail à faire en matière de sensibilisation de manière générale, pour faire savoir quels sont les outils existants et encourager les salariés dans cette démarche volontariste pour faire valoir leurs droits. »

Cela reste toujours un combat à mener soi-même, de trouver les personnes pour être bien accompagnés, et de faire en sorte que les aménagements puissent bénéficier à tous.

Il faut utiliser les outils disponibles. Tels qu'ils ont été listés, c'est le rôle des Missions Handicap dans les grandes entreprises, et en général c'est la Médecine du Travail qui est, entre autres, l'interlocuteur indispensable. En ce qui concerne le médecin du travail, cela peut se révéler compliqué, car cela demande d'établir un bon rapport de confiance. Mais, rencontrer les bons interlocuteurs permet de mettre en place un bon environnement de travail adapté.

Le risque pour le salarié en situation de handicap est malheureusement connu : mal-être, plafond de verre, sentiment que sa situation professionnelle n'évolue pas, travail inutile... Et malheureusement, puisque cette crise arrive avec des nouveautés pour tous, la sensation d'une mise à l'écart. Ce sentiment entraîne le « bore out ». Cela arrive, par exemple, à des personnes qui avaient peut-être le

sentiment que leur recrutement s'était effectué sur la base de l'intérêt pour l'entreprise (intérêt de remplir ses obligations de recrutement de personne en situation de handicap) et qui se trouvent par la suite mises à l'écart, confirmant ainsi leur mal-être au sein de leurs entreprises.

Mais il y a certainement des enseignements positifs à tirer de cette crise sanitaire, je pense à l'élargissement de l'accessibilité, au fait que certaines entreprises ont essayé d'avoir des outils qui soient adaptés. C'est peut-être le moment justement de faire profiter de cette volonté d'accessibilité générale pour qu'à un retour en fonctionnement normal en entreprise, le bien-être puisse être l'objectif premier, et que les salariés en situation de handicap puissent bénéficier d'aménagements plus facilement que ce n'était peut-être pas le cas avant.

J'ai donc terminé cette présentation liminaire. Je crois que nous pouvons donner la parole à notre premier intervenant, Marc Lévi, spécialisé en prévention du suicide, en qualité de vie au travail, coach certifié, membre de la société française de neurosciences, et conférencier.

Intervention de : Marc LÉVI



- **Marc Lévi**

PRESENTATION

Je suis l'ancien président de Sos suicide pour la France. À ce titre, quand j'ai commencé, il y a une trentaine d'années, nous avons mis en place une ligne d'écoute téléphonique pour que les personnes ayant des difficultés à poursuivre leur vie et ayant décidé d'y mettre fin, puissent nous appeler. Il s'est posé le problème, évidemment, des personnes sourdes ou malentendantes qui ne pouvaient pas nous téléphoner. Pour pouvoir leur rendre accessible le service, j'avais travaillé avec le professeur Herson de la Salpêtrière pour mettre en place une ligne d'accueil via le minitel, cette antique bestiole ! Mais c'est grâce au minitel que nous sommes rentrés en contact avec les personnes sourdes ou malentendantes. Je ne dis pas que nous avons réussi à tous les sauver, mais malgré tout, l'initiative était là. Depuis très longtemps, je travaille à côté des personnes en situation de handicap, et donc également aux côtés des personnes sourdes ou malentendantes.

FORMATEUR DEPUIS 25 ANS EN ENTREPRISE

Spécialisé dans les risques psychosociaux, cela fait vingt-cinq ans que j'interviens en d'entreprise pour former les

responsables, les cadres dirigeants, personnels encadrants, ressources humaines, etc. Ces formations ont pour but de les aider à repérer, connaître, et évaluer les risques psychosociaux.

Pendant des années, je me suis heurté à des portes closes bien souvent, quelle que soit la taille de l'entreprise, tous me répondaient que chez eux il n'y avait aucune forme de souffrance au travail. Ce qui a bouleversé la donne, c'est le drame de France télécom, ce fut l'électrochoc qui a permis enfin de rendre légal l'obligation de former les personnels d'une entreprise pour accueillir et observer et apprendre à repérer la souffrance au travail.

« Notre sujet aujourd'hui est le versus des risques psychosociaux, c'est-à-dire l'équilibre vie privée-vie professionnelle et la qualité de vie au travail. »

LA CRISE SANITAIRE, UNE NOUVELLE DONNE

La situation sanitaire que nous vivons avec la Covid, nous a heurtés à une deuxième problématique dès lors que le confinement est arrivé. Nous avons été obligés, fortement suggérés à rester chez nous, prisonniers volontaires, à faire du télétravail.

Je pense que la majorité d'entre vous sont des télétravailleurs puisque cette obligation a touché la plupart des salariés. Cette situation, non préparée, puisque le télétravail n'était pas une pratique généralisée et restait limité dans le temps, a engendré des situations de souffrance à laquelle nous avons essayé de répondre par la mise en place de lignes d'accueil, et d'écoute, et ce dès mars 2020.

« Nous avons constaté que les salariés étaient globalement en souffrance, c'est-à-dire que sur une masse salariale de 100%, 25 à 30% des salariés ont été impactés par ce qui s'est passé depuis le premier jour et environ 10 à 15% de ces appels représentaient des personnes en situation de handicap. »

Et a fortiori, des personnes sourdes et malentendantes. Je me suis fait vraiment un devoir, d'expliquer aux ressources humaines et aux responsables de ces grandes entreprises, moyennes ou grandes, voire qui accueillent de plus en plus de personnes en situation de handicap, **le problème que représentait, pour des personnes sourdes ou malentendantes, le fait d'être coupées de la communication globale d'une entreprise**, à double titre. D'abord parce que les outils ont tardé à être mis en place, cela n'a pas été très simple au départ et cela ne l'est toujours pas, mais surtout parce que la plupart du temps les interactions ne se faisaient plus en ayant un contact visuel avec les interlocuteurs.

« Donc, c'est intéressant de se dire que cette époque a pointé, vraiment, du doigt, la difficulté du handicap. »

GARDER LE LIEN VISUEL LES UNS AVEC LES AUTRES, C'EST FONDAMENTAL

Encore plus que d'habitude. Au début de cette conférence, j'ai insisté auprès de votre administrateur de la conférence zoom, pour que l'on ait les caméras de chacun allumé, pour garder le lien visuel. Je lui ai expliqué qu'il était important que même « si nous n'avons que le son et/ou l'écrit qui apparaît sur l'écran, sans voir les visages nous perdons au moins 70% d'informations, même si la qualité des caméras en visio n'est pas tout à fait similaire à la réalité ». C'est considérable.

J'insiste auprès des entreprises pour qu'elles demandent que les caméras soient allumées lors des visio conférences. Il faut garder ce lien visuel qui véhicule un grand nombre d'informations que la voix et l'écrit ne communiquent pas. Il est important que les caméras soient allumées aussi et surtout, pour appréhender les dérapages de ces risques psychosociaux. C'est-à-dire essayer de capturer les signaux faibles. Il y a une phrase qui dit : « si tu écoutes ton corps chuchoter, tu n'auras pas besoin de l'entendre crier ». **C'est**

en observant les personnes que l'on a en face que nous allons pouvoir comprendre, analyser, évaluer si une personne rentre dans une zone de souffrance, si ces signes sont des clignotants, qui peuvent devenir des zones d'urgence. Ces zones sont comme le disait Maxime tout à l'heure, le « bore out », qui est : « je m'ennuie dans mon travail, dans le sens où je me sens inutile dans mon travail ». Entre le handicap, le télétravail, le chômage partiel, si une personne se met à tout cumuler, à un moment, cela devient forcément insupportable pour elle. C'est le versus négatif.

LA CRISE SANITAIRE : VERS UNE PRISE DE CONSCIENCE QU'HUMANISER L'ENTREPRISE EST UN PLUS ?

Malgré tout, je pense qu'il y a un versus positif. Et j'espère qu'il va durer. Effectivement je vois un versus positif à cette période de confinement, cette période extrêmement difficile que nous avons traversée tous depuis mars 2020.

« Elle a fait naître une plus grande étanchéité entre vie privée /vie professionnelle, et cette relation va commencer à devenir poreuse ».

C'est une chance ! Nous allons peut-être, enfin appréhender que derrière chaque « fonction », se trouve un être humain. Et non plus, comme nous sommes poussés à la faire, d'essayer

d'oublier l'humain pour mettre en avant la seule « fonction ». Et nous allons commencer maintenant, peut-être, à travers les visioconférences, d'essayer de s'adresser à des humains et non plus à des seuls « fonctions ». Cela fait partie de la Qualité de Vie au Travail, de la bienveillance, de tous ces réflexes que les entreprises doivent mettre en place aujourd'hui pour bien démarrer une visioconférence entre collaborateurs d'une entreprise.

En amont de mon intervention, j'ai été tenté, avant d'embrayer, de vous demander à tous, les uns après les autres : « comment allez-vous ? Comment vous vous sortez de cette période ? Comment ça se passe ? » Au-delà de ce que nous essayons de communiquer, tous ensemble, concernant ces risques psycho-sociaux, ou cette Qualité de Vie au Travail, ou cet équilibre, l'important c'est de prendre le temps de bien demander « comment cela se passe ? ». J'apprends à tous ceux que je forme, et ce quasiment tous les jours, à justement de le prendre ce temps. Il est bien sûr évident que ces visio-conférences sont là pour parler « business », parler d'économie, ou tout autre sujet lié à l'objet de la réunion professionnelle. Mais, il est important, de prendre quelques minutes pour se poser et essayer de comprendre ce qui se passe dans la tête de l'autre, se demander « comment va-t-il ? », « Comment s'en sort-il ? », « Comment résiste-t-il à cette chronicité du stress depuis le premier jour du confinement jusqu'à aujourd'hui ? ».

La révolution va mettre du temps. Mais, je le constate, nous sommes en train, petit à petit, d'humaniser « la fonction ».

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX EN ENTREPRISE : VERS UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE ?

Cela fait trente ans que j'exerce dans ce domaine et cela fait seulement dix ans que petit à petit les programmes sur les risques psycho-sociaux en entreprise se mettent en place. D'autres pays sont très en avance sur nous. Aux Etats-Unis, par exemple. En France, environ 47% des entreprises ont pris conscience de l'ampleur des programmes à mettre en place sur la santé au travail. Aux Etats-Unis, ils sont à peu près à 78-80%, et je ne parle pas du Canada, de l'Europe du nord, où cette prise en compte est encore plus élevée. À titre d'exemple, je me suis formée sur la prévention du suicide au Canada, c'est le seul pays au monde qui dispense une formation de deux années dans ce domaine.

« Les petites rivières vont faire les grands fleuves », c'est donc au fur et à mesure où est dispensé ce nouveau souffle de Qualité de Vie au Travail, que cela va se répandre d'autant plus. C'est tout nouveau, vous imaginez !

En dix ans, et j'ai trente ans de recul, j'ai vu un véritable essor de ces questions ces dix dernières années. Aujourd'hui nous

parlons de formation sur les risques psychosociaux, de Qualité de Vie au Travail, d'équilibre vie privée/vie professionnelle, de bienveillance, de lutte contre le stress, toutes ces notions n'étaient quasiment pas évoquées il y a seulement 10 ans. 12% des recrutements en ressources humaines aujourd'hui, sont supervisés par des psychologues du travail. Nous y sommes, et je ne pensais pas voir cela de mon vivant.

L'ENTREPRISE INCLUSIVE

« L'entreprise inclusive commence à prendre forme, et ce n'est plus réservé qu'aux start-ups. »

Je travaille énormément en formation sur les risques psychosociaux et sur la bienveillance au travail, autour de l'entreprise inclusive. Ces formations développent ce qu'il faut mettre en place pour accueillir, développer le lien, accompagner, interagir, entre les communautés diverses et variées, qu'elles soient handicap ou autre.

L'entreprise inclusive, c'est l'entreprise qui accueille toute la société dans toute sa diversité, cela comprend bien sûr les personnes en situation de handicap, ainsi que les différentes minorités, mais pas que si l'on parle des femmes, qui peuvent souffrir de toute forme d'exclusion. Donc, il est important que

les entreprises se saisissent correctement de ces sujets pour « humaniser » l'entreprise. Si la Covid pouvait permettre cela ! Cette meilleure prise en compte des personnes est intéressante.

« Elle va permettre d'augmenter la vitesse à laquelle nous allons essayer de mieux prendre en compte les uns des autres, et travailler sans essayer de toujours déshumaniser les rapports entre les uns et les autres. »

Les entreprises françaises sont convaincues de l'utilité de la Qualité de Vie au Travail. Beaucoup de ressources humaines sont persuadées que le bien-être au travail est un enjeu important pour l'entreprise. **80% des organisations estiment que la Qualité de Vie au Travail est un enjeu de « compétitivité ».**

Mais entre le discours et l'acte, il y a toujours un décalage. **Seule la moitié, 45%, à peu près, des entreprises ont mis en place des actions pour améliorer le bien-être.** Et la moitié des représentants des ressources humaines souhaitent développer le bien-être pour les personnes salariées. Les idées reçues, il y en avait plein : « cela ne concernait que les start-ups », « cela concerne les très grands groupes », et toute la masse entre ces deux groupes d'entreprises ne se sentait pas concernée, alors que bien sûr cela n'est pas le cas. « La Qualité de Vie au Travail, coûte cher » nous ditons, mais cet

argument ne tient pas, et je le prouve à chaque fois lors des formations : « La bienveillance, elle est gratuite ! »

LA BIENVEILLANCE

En formation, je demande aux participants : « qu'est-ce que c'est cette définition de la bienveillance ? » En général, les réponses sont : « l'altruisme, l'empathie, l'écoute, etc », mais jamais personne ne dit : « la tolérance ». Pourtant la bienveillance, elle doit commencer par nous-même ! Mais nous le savons, dès que nous l'adoptons pour nous-mêmes, cela nous permet de plus facilement penser à la faire envers les autres. C'est en prenant soin de soi que nous pouvons mieux prendre soin des autres.

« Quelle est la dimension stratégique pour une entreprise d'avoir des salariés qui vont bien ? » Quand j'entends cela en 2020, je bondis tant il semble évident que quand des salariés sont dans l'épanouissement, dans l'écoute les uns des autres, que la communication bienveillante fonctionne, l'entreprise peut rayonner d'autant mieux.

LA CRISE DE LA COVID DANS LES HOPITAUX : « TRAVAILLER EN COLLECTIF POUR SAUVER DES VIES »

En mars, avril 2020, j'ai eu une expérience signifiante à mon sens pour notre sujet. J'ai participé à la réserve sanitaire dans les hôpitaux. Les psys ont été appelés pour venir en renfort pour soutenir les personnels soignants ainsi que les personnes qui étaient impactées par la Covid, notamment les familles endeuillées, etc. J'ai travaillé dans trois hôpitaux. La situation d'urgence et d'exception était telle qu'elle a bouleversé l'organisation normale, et pour répondre à la crise c'est une action basée sur le collectif qui s'est mis en place, le hiérarchique a sauté. Il y a eu une cohésion avec un but : sauver des vies. Et cela a fonctionné ! C'était pour moi une expérience phénoménale de voir à quel point il était possible de fédérer, et de couper définitivement toute barrière, sans sentiment de rejet de l'un ou de l'autre. Le collectif s'est mis en route et il a sauvé des vies. Donc, je peux dire, oui cela marche ! Donc, cela peut fonctionner partout.

UNE ENTREPRISE INCLUSIVE, CE SONT DES EQUIPES DE TRAVAIL PLUS SOUDEES ET PERFORMANTES

C'est cela que j'essaie d'expliquer dans certaines entreprises. Dans une pour laquelle je travaille, quelqu'un a eu un

accident assez grave. Il est aujourd'hui polyhandicapé dans un fauteuil roulant. Il a voulu conserver son poste, et il l'a gardé. Il a fallu réagir vite, il est revenu à l'emploi peut être quinze jours, trois semaines après, et tout ce dont il avait besoin a été mis en place. Pour maximiser les chances à son maintien, il a fallu parler de l'inclusion de cette personne à ses collaborateurs. Cela s'est fait et en plus, le service n'a jamais aussi bien fonctionné que depuis que cette communication a été faite. Elle a permis une nouvelle cohésion de l'équipe qui s'est adaptée pour prendre en compte les besoins spécifiques de leur collaborateur.

Ce serait intéressant de mieux définir l'inclusion et comment elle peut se matérialiser dans le quotidien.

« Il y a, dans la Qualité de Vie au Travail, une perception évidemment individuelle qui est liée aux conditions. »

Si je vous demandais de vous prononcer sur : « quel est votre équilibre de vie privée et pro ? », « quelle est une journée idéale pour vous ? », « Quelle est la journée idéalement organisée pour vous ? », « Quelle est la qualité de vie au travail pour vous ? ». Vous aurez des réponses différentes car nous sommes tous différents. J'essaie de créer, dans les entreprises pour lesquelles nous travaillons des espèces de remontées d'informations, de collecter, finalement, le maximum d'innovations possible pour que les personnes en

chargent de la Mission Handicap, pour que les Ressources Humaines, la direction, reçoivent ces éléments et réagissent dans l'autre sens le plus vite possible pour que l'inclusion se fasse dans les meilleurs délais. Il n'y a plus de temps à perdre, il ne faut pas procrastiner avec l'inclusion en entreprise. Nous pouvons aller beaucoup plus vite que ce qui se fait.

L'important pour cette mise en place, c'est de susciter la motivation pour générer cette volonté. Nous savons que nous sommes devant de grands bouleversements avec le réchauffement climatique, c'est pour cela qu'il est important d'humaniser « la fonction », et rendre la psychologie à sa juste place dans l'entreprise. Il faut tenir compte de l'humain. Nous en sommes encore qu'au début, au balbutiement. Chaque petite pierre qui va être posée sur cet édifice va compter, chaque idée innovante est intéressante pour les générations futures. Tout ça fait partie du fait que la qualité de vie au travail va s'enrichir de ces innovations. Si vous regardez la motivation des jeunes de moins de trente ans, qui sortent des grandes écoles, et j'aurais voulu, à ce titre vous présenter le serment d'Harvard, écrit par un professeur de psychologie. Ce serment a été signé par 250 écoles de commerce, avec une révolution du regard des jeunes sur l'entreprise. Il y a à peu près vingt codes de déontologie si j'ose dire, et évidemment, ils prêtent serment pour permettre

cette mise en place. Cela va encore être long, je ne dis pas le contraire, mais les bases commencent à se mettre en place.

Aujourd'hui beaucoup de jeunes entrant dans le marché du travail prennent en compte les statuts de la société pour y chercher la notion d'inclusion. La motivation par le salaire ne dure très peu de temps. Mais la motivation par l'aide que nous pouvons apporter à la Société (en général, pas l'entreprise), c'est un vrai moteur qui les motive.

J'emploie un autre mot, Brown out, qui est la perte de sens. Nous avons aujourd'hui un nombre incalculable d'appels, surtout après depuis la crise sanitaire due à la Covid et le confinement, qui interrogent la question de sa place dans la société et du sens du travail produit. De plus en plus de jeunes veulent savoir où ils travaillent, pourquoi ils travaillent.

CONSOLIDER LA PLACE DE LA BIENVEILLANCE DANS NOS SOCIÉTÉS

Aux États-Unis, des chercheurs ont remarqué que depuis que l'écrit existe, prenant la suite de la transmission orale, la récurrence de la sentence « Aide ton prochain » dans les récits philosophiques, religieux, etc. est significative. C'est la base de nos sociétés humaines pour qu'elles puissent faire

communauté. Aider l'autre. Cette sentence qui a abouti entre autres, à la notion juridique de non-assistance à personne en danger.

Une autre expérience américaine a cherché à vérifier scientifiquement notre aptitude à l'altruisme et à la bienveillance envers autrui. Pour cela ils ont réuni dans une salle de projection 250 élèves en études de psychiatrie pendant environ trois heures. Et il leur a été successivement projeté des films divers et variés, entrecoupés de reportages sur les actions de Soeur Emmanuelle, Mère Teresa, etc. Et ensuite, ils ont été testés pour connaître leur taux de défenses immunitaires avant chaque projection et après. A chaque reportage, leur taux de défenses immunitaires avait augmenté de 4,9%. Cette expérience apporte une preuve scientifique que simplement d'observer une personne avec son altruisme, sa générosité, sa bienveillance, procurait un bienfait nous concernant.

De plus en plus d'études viennent consolider l'importance de la place que doit prendre la bienveillance dans nos sociétés. **La société appelle de plus en plus à ces changements avec une amélioration de la qualité de vie au travail pour lutter contre le stress, et permettre une véritable humanisation de « la fonction ».**



afideo

Intervention de : **Françoise DUMAINE**

**P
A
R
T
I
E

2**



- **Françoise Dumaine**

PRESENTATION

Je suis moi-même en situation de handicap RQTH, sur cette « malaudition », qui vient

de famille. Je l'ai vécu jeune comme quelque chose de casse-pieds, puis cela a été à mon tour de le vivre. J'ai essayé de m'arranger avec, notamment avec des difficultés linguistiques que cela engendre, pour moi une quasi-impossibilité à parler l'anglais. Aujourd'hui, cela fait une dizaine d'années que je vis plus difficilement avec de l'hyperacousie. Quand je parle à une personne puis qu'une autre arrive, je n'arrive plus à comprendre ce que dit la première personne ; et celle-ci bien sûr ne comprend pas que tout à coup vous ne comprenez plus. Entre sourds et malentendants, il y a bien sûr des nuances, mais nous nous comprenons entre nous.

J'ai aussi trente ans d'expérience et je pratique la Qualité de Vie au Travail depuis une dizaine d'années.

Je peux dire pour ma part, que nous revenons toujours à ce pour quoi nous sommes faits. Au début, je travaillais dans la finance. Puis, il y a une dizaine d'années, j'ai décidé de me réorienter en suivant une formation en sciences sociales.

Dans ce parcours, j'ai été formée notamment par Norbert Alter, professeur de Sociologie à l'Université Paris Dauphine, qui travaille sur les questions de l'organisation au travail, des risques psychosociaux, et de l'innovation.

« Cela va être mon propos de ce soir : comment passer des risques psychosociaux à l'innovation ? »

Forte de ce parcours, je me lance dans une expérience innovante, je suis start-upeuse. C'est une expérience positive, reconnue innovante, c'est quelque part boucler une forme de boucle, après être repassée sur « les bancs de l'école » pour mieux comprendre le management et surtout mieux appréhender la dimension humaine. Après cela, nous retournons dans le monde du travail avec un autre regard. Les concepts appris se confrontent au quotidien, et le quotidien les enrichit, les redessinent.

En 2007, j'ai commencé à me professionnaliser en sophrologie. C'était juste magnifique. Ce sont des neuropsychiatres, c'est de la phénoménologie vivante. Ensuite, j'ai décidé de suivre un master 2 à Dauphine sur les questions de qualité de vie au travail. Et là, premier étonnement, il n'était pas question de parler de sophrologie, mais de sociologie et des risques psychosociaux.

Aujourd'hui, le mélange de ces deux formations est les bases fondamentales de mon travail. J'ai accompagné des gens en

grande souffrance. Quand nous sommes face à l'humain, dans sa profondeur, c'est une expérience juste fantastique. C'est extrêmement riche.

Aujourd'hui, si je me demande pourquoi est-ce que je suis revenue dans un projet d'innovation, en créant ma start-up ? Je pourrai répondre que je souhaitais aider des gens, mais en parallèle j'ai constaté un manque criant de ressource pour le faire. Je travaille, en tant que sophrologue, pour des sociétés de juristes par exemple mais aussi pour d'autres types d'entreprise, et j'ai vite fait le constat que le service que j'offre est toujours considéré comme un service en plus, et non pas un service nécessaire. À partir de ces différentes réflexions, j'ai cherché à créer une entreprise innovante qui entre dans une démarche inclusive au sens large, et je suis partie chercher un financement. Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises essaient d'intégrer dans leurs démarches les questions de climat et d'environnement, de donner une meilleure dimension sociale dont fait partie la QVT. Mais le social, vu sous les dimensions solidaires, concerne principalement des personnes qui ne font pas partie de ces entreprises. Si nous avons acquis des compétences pour pouvoir venir aider autrui, il faut pouvoir aider aussi les personnes qui n'ont pas les moyens. Je ne peux pas encore dire que ça bouge, même si je pressens aussi des changements. Il existe une obligation sociétale qui pousse les sociétés à bouger. Des passerelles existent, il faut savoir les

trouver et les utiliser pour ne pas dépendre que des aides de l'Etat, pour aider les personnes en situation de handicap au sens large, les personnes exclues etc. A Pole Emploi, aujourd'hui il a été compté que plus de 10% des personnes de plus de 55 ans sont en situation de handicap ou sont atteintes d'une maladie chronique. Pour que cela bouge, et aider ceux qui en ont besoin, il reste beaucoup de choses à faire et de moyens à déployer.

L'IMPACT DES SENSATIONS POSITIVES SUR NOTRE BIEN-ETRE

La méthode que je propose, a un biais positif, celui de la sophrologie. Je pars du constat suivant : plus nous avons de conscient positif, moins nous avons de d'inconscient négatif. Quand notre corps perçoit, à travers les différents canaux de perception, du positif, cela entraîne un impact positif sur nous-même. Cela étant posé - et scientifiquement prouvé - nous pouvons énoncer que tout ce qui sera positif pour vous, vous rendra en meilleure santé.

Pour poursuivre à partir de cette première hypothèse, je reviens à la question qui nous intéresse, et qui est posée indirectement dans ce cycle de conférences, qui est : « comment vivre pleinement sa surdité ? ».

Pour tenter d'y répondre, je pars du constat que quand il y a du « moins », ce moins engendre un « plus ». Ce « plus » ce n'est pas de l'ordre de la simple

compensation. Au contraire, et l'aventure, c'est d'aller à la découverte de ce « plus » ! Et, cette démarche nous permet de nous détourner du « négatif ».

Cela me semble très important. C'est aussi un entraînement, une hygiène de vie. Nous ne savons pas forcément comment le découvrir autrement qu'en effectuant un travail sur soi. Cette recherche sur soi-même peut être une véritable source de bien-être, d'épanouissement et d'ouverture aux autres. La surdité, indirectement développe en nous un vrai potentiel. Moi-même j'ai entrepris cette démarche, j'ai été dans des situations de grande réflexivité, et ce soir mon souhait est de vous le transmettre.

MISE EN RAPPORT DES SUJET, OBJET ET RELATION

Pour mieux comprendre ma démarche, je pars d'un triangle, à chaque polarité de ce triangle, est écrit un S, comme Sujet, un O comme Objet et un R comme Relation. Ce triangle symbolise la dimension humaine.

L'entreprise inclusive, c'est insister sur le fait que c'est à l'entreprise d'adapter ses conditions de travail à l'individu, et non plus l'individu qui s'efface pour se conformer à elle.

Il est important de comprendre, que c'est toujours une question de relation entre Objet et Sujet, et les allers-retours entre les deux.

L'Objet c'est l'ensemble des conditions de travail, de l'activité au lié au travail. C'est l'organisation de l'entreprise, l'interaction entre les différents acteurs et leurs fonctions.

Le Sujet c'est l'individu pris dans son entité propre. Le Sujet, lui, va avoir certaines revendications. Et ces revendications et demandes vont être différentes d'un individu à l'autre. Par exemple, sur le télétravail, une personne pour avoir une appréciation différente par rapport à son autre collègue pour des raisons diverses et variées. Le Sujet a ses objectifs de carrière, ses objectifs personnels et ses conditions de vie privée. Il est individu singulier.

La Relation, le troisième sommet de notre triangle, pour mieux vous l'expliquer, je vais vous donner un exemple concret. Je parlais avec une personne dans l'exercice de télétravail, qui travaillait dans un service de comptabilité, qui s'occupait des notes de frais, une tâche qui peut être considérée comme assez ingrate. Mais cette personne tenait à conserver cette tâche alors qu'elle avait été affectée à d'autres fonctions. C'était devenu extrêmement important pour elle de s'en occuper. Ses supérieurs ne comprenaient pas pourquoi, cet attachement, ni cet entêtement à vouloir rester.

Finalement par le dialogue, elle a pu faire comprendre à ses supérieurs que son Objet qui consistait à comptabiliser des notes de frais, cette tâche en soit anodine, lui permettait de dialoguer avec quasiment toutes les personnes qui composaient l'entreprise. Les notes de frais remontaient du terrain de l'ensemble des collaborateurs. Grâce à cela, elle pouvait utiliser ses qualités relationnelles alors que son métier de base ne lui permettait pas d'exprimer cette compétence propre. Cet exemple est parlant pour vous montrer un Sujet qui, dans la Relation à un Objet spécifique trouvait une forme d'épanouissement.

Voilà comment illustrer le rapport Objet, Sujet, Relation. Je vous invite, dans votre travail, à poser les choses ainsi. Vous prenez une feuille, et vous dessinez votre triangle. Quand vous faites quelque chose, vous vous situez en tant qu'Objet, Sujet, Relation.

REFLEXIVITE ET SURDITE

Fort de cela, la question que nous pouvons nous poser c'est comment et notre surdité dans tout cela, comment elle s'intègre dans cette triangulaire ? Elle entraîne une Relation qui peut être dégradée si l'on regarde notre capacité de communication extérieure qui est dégradée par notre handicap. Donc, ainsi posée, qu'est-ce qu'on en fait ?

Ça, c'est le côté négatif.

Quel peut être le côté positif ?

Pour l'instant, je le présente graduellement, d'abord, une des caractéristiques de notre handicap, c'est qu'il a propension à nous obliger à nous isoler, pas par choix mais par obligation. Personnellement, je n'en ai pas forcément envie, mais le bruit m'insupporte et m'oblige à aller chercher du calme. C'est-à-dire qu'une journée de rendez-vous active, m'oblige quasiment le lendemain à avoir une journée de travail au calme chez moi, pour avoir un temps de récupération au calme. Donc, être isolé, c'est d'abord une situation subie. Et puis, ce calme, cette capacité que me donne l'entraînement, qui m'a appris à aller à l'intérieur de moi, et finalement à vivre plus posé... Car nous ne savons pas vivre posé, nous ne savons pas ne rien faire. Pourtant, nous pouvons faire en sorte que notre isolement puisse devenir une parenthèse bénéfique.

En revenant aux risques psychosociaux, un des facteurs qui permet de limiter les risques c'est l'autonomie. Plus vous avez d'autonomie dans votre travail, plus vous êtes protégé. Bien sûr, il ne faut pas que cette autonomie bascule dans la surcharge, ou encore qu'elle engendre un trop grand stress. Et entre être seul avec soi-même, et être autonome, là, nous pouvons dire que nous avons un axe, un axe qui est

extrêmement intéressant. Peut-être pouvons-nous mettre à profit ces temps non choisis, ces temps subis, où finalement, nous sommes seuls avec nous-mêmes ? Un temps qui pourrait être un temps de réflexivité. Peut-être que vous l'avez développé naturellement, peut-être que c'est quelque chose que vous avez mis aussi à profit ? Nous pouvons le faire aussi avec de la musique pour ceux qui l'apprécient, mais la meilleure expérience, c'est de la mener avec soi-même.

« J'ai envie de dire que nous avons une énorme capacité réflexive, nous, les sourds et malentendants. »

Je l'ai constaté aussi parce que je me suis énormément informée dans des groupes de sophrologie ou de zen, et j'ai été étonnée de voir la grande proportion de malentendants. Et là, je me suis dit : « nous avons donc cette capacité particulière de réflexivité ». Et si nous avons cette capacité, si nous l'entraînons, cela peut-être un facteur positif. La sophrologie est un outil, la méditation, qui est un petit peu différent, mais je vous invite à explorer ce potentiel qui est là, si vous ne l'avez pas encore fait.

Un jour quelqu'un m'a dit : « j'aime que tu nous fasses de la sophrologie parce que ta voix a quelque chose ». Et ces paroles ont été un coup de baguette magique. J'ai réalisé une chose, c'est grâce au R de ma figure, grâce à la remarque de cette personne, c'est que j'avais une voix. Cela m'a d'autant plus

surprise que je chante faux, et je parlais du principe que ma voix comme mon audition allait de pair, alors que cette voix rendue plus sourde par ma mauvaise audition, devenait un atout dans ce contexte particulier. Ces paroles m'ont fait changer de métier pour travailler ce don. Cela a été un élément moteur considérable.

L'INNOVATION, « LA FORCE DE LA DIFFERENCE » DE NORBERT ALTER

Comme je vous disais, ces paroles ont eu quelque chose qui a été complètement inattendu pour moi, et qui m'a fait emprunter un chemin de traverse. Et quand nous sortons du chemin balisé pour proposer autre chose, c'est le début de l'innovation. C'est ce que nous explique Norbert Alter qui est professeur de sociologie, co-directeur du master Management, Travail et Développement social à l'université Paris Dauphine et dont j'ai la chance d'avoir pu suivre ses cours. Il a écrit un livre très novateur qui s'appelle « La force de la différence ». La question qu'il pose, c'est : « est-ce que cette différence peut-elle apporter quelque chose de plus qui serait un moteur d'accomplissement ? » Pour y répondre, il est allé interroger soixante chefs d'entreprise ou dirigeants, qui ont la particularité d'avoir tous réussi dans leur domaine, et d'avoir tous en commun d'avoir au départ un facteur handicapant, qu'il soit physique ou social. Ce facteur peut

être par exemple avoir un handicap, être d'origine étrangère, des femmes dans des milieux d'hommes, des autodidactes, etc. Et tous avaient conscience de leur différence par rapport à la norme. Norbert Alter en partant de l'expérience de ces différentes personnes qu'il a interrogées en a tiré un profil type. Je pense que vous allez pouvoir vous retrouver dans ce type de description.

« Il a remarqué que pour dépasser le stigmate que tous portaient dans chaque cas, s'est trouvée sur leur chemin une bonne fée. Celle-ci est l'élément déclencheur nécessaire pour permettre de faire éclore la force nécessaire au dépassement de cette situation initiale. »

La bonne fée, cela peut-être une personne qui a été proche dans votre enfance, une personne qui a cru en vous et qui a su voir plus loin pour vous et a cru en vous. Elle a su étayer quelque chose en vous, sur lequel vous avez pu vous appuyer.

Ensuite, Norbert Alter remarque, la capacité particulière à faire réseau de celui qui est désigné comme « l'étranger ». C'est-à-dire celui qui n'appartient jamais complètement à une communauté.

« Pourtant, l'étranger passant d'une communauté à l'autre, ils se situent dans l'entre-deux. Et dans ces entre-deux, d'une communauté à l'autre, il crée des liens. C'est un

passer qui tisse, il crée des ponts, et celui lui permet une certaine prise de hauteur, il voit les angles morts. C'est quelqu'un qui sait faire réseau. »

Je sais que notre handicap, est celui de la communication. Mais je pose la question : est-ce que notre « communauté », sait faire réseau ? Et je suis sûre que nous pouvons répondre positivement, cette différence nous livre cette autre possibilité de faire réseau tel que décrit par Norbert Alter.

Norbert Alter, à partir de ce portrait type qu'il a pu conceptualiser, est allé plus loin et a posé une définition de ce que serait pour lui, le mode opératoire de l'innovation.

« S'ENTREPRENDRE »

Nous pouvons ainsi partir d'une situation donnée qui est difficile, un risque psychosocial, un handicap, mais grâce à la réflexivité, aux concepts définis par Norbert Alter, nous pouvons percevoir en nous, par notre différence, avec tout ce que nous avons pu tisser, mettre en lien, ce que nous avons pu féconder parce que nous appartenions à des mondes différents, la capacité à surmonter cela pour nous épanouir pleinement.

Et cela, j'ai appelé cette idée, « s'entreprendre ». Car nous sommes dans cet entre-deux. Personne ne vous mettra en mouvement de force, c'est une mise en mouvement, c'est un parcours, nous n'accompagnons pas les gens contre eux-mêmes. La relation dans le triangle, elle est toujours mouvante, c'est un parcours, une dynamique, c'est quelque chose que l'on peut faire seul ou pas seul, pour aller chercher cette part d'émerveillement. Car il est possible de créer différents protocoles avec la sophrologie.

Si je veux conclure, pour notre « communauté » de personnes sourdes et malentendantes, pour le type de handicap que nous avons, je suis persuadée que nous avons développé une grande capacité réflexive, et je ne saurais que vous inciter à la travailler pour lui donner sa pleine capacité. Notre surdité nous a projetés dans un rapport au monde un peu différent des sentiers battus, notre handicap de la communication, nous interroge sur notre rapport aux autres. Mon cheminement m'a convaincu que cela nous donne une capacité à résoudre des problèmes complexes.

Donc, arriver à créer des espaces pour mieux voir le relief de ces trois pôles et les ressentir en soi, ça nous donne une capacité à résoudre le complexe, capacité à faire réseau. Ce sont des choses que nous avons, et qui peuvent être de l'inattendu. Le message à faire passer en management auprès des dirigeants, c'est : « vous ne savez pas les richesses

que vous avez à portée de main. » Il faut pouvoir le dire, il faudrait pouvoir mettre en place un entraînement pour nous aider à transmettre que notre handicap cela peut-être aussi notre force. Par exemple pour voir dire : « Oui, des fois, j'ai du mal à parler, oui j'entends mal. Mais ce handicap de l'audition me permet de développer plus largement mon champ perceptif ». Je vous incite à aller à la découverte du « plus » que vous portez. Et lâchons les deux cerveaux : l'instinct, l'agilité. Nous ne sommes pas notre surdité, mais notre surdité peut favoriser cela.

DÉbat : échange avec le public

- **Maxime Daridan – Modérateur :**

Merci Françoise, merci Marc. Je voulais remercier aussi l'ensemble des intervenants, nous sommes trente à participer, et il y a des questions bien sûr.

RESUME SYNTHETIQUE DES INTERVENTIONS

Je voulais d'abord faire un petit pont entre vos deux interventions. Vous avez tous les deux parlé de bienveillance et d'innovation.

Pour Marc, il y avait la question du relèvement des innovations dans les entreprises pour faire une base commune à mettre à disposition des Missions Handicap pour qu'elles puissent se projeter.

Pour Françoise, c'est l'innovation de votre parcours, enrichi par votre cheminement personnel.

Question : Qu'est-ce que la réflexivité, exactement ?

- **Françoise Dumaine :**

- C'est une bonne question. La réflexivité, c'est comme si vous vous parliez à vous-mêmes dans le miroir. Et la réflexion, vous vous la posez à vous-même. C'est une forme de boucle circulaire, de soi à soi.

C'est une forme d'entraînement : le plus difficile, c'est de ne pas rester dans le mental. Dans le mental, vous n'êtes pas dans le corps.

La réflexivité, c'est aussi la perception. C'est un mélange de conscience et de perception. C'est être curieux. C'est prendre un papier, un crayon, regarder ce que vous avez réussi et ce qu'on vous a dit que vous avez réussi. Ce n'est pas forcément aller prendre les choses qui ne vont pas bien. Les choses qui vont bien, c'est tellement évident qu'on ne les voit plus, c'est plutôt comprendre les choses autrement.

Question : Vous avez parlé de statistiques qui avaient trait au mal-être au travail, avec votre travail pour la prévention du suicide. En positif, quel est le pourcentage de personnes qui s'en sortent après une situation de souffrance au travail avéré ?

- **Marc Lévi :**

- C'est intéressant, cette question. Il va falloir faire deux, voire trois groupes. Il va falloir définir quelles sont les causes convergentes de la souffrance au travail.

Imaginons que je sois en rupture affective, je me sépare, je vais devoir déménager. Je vais être sur une échelle de 1 à 100

dans les trois premières causes anxieuses, il y a le deuil, la rupture et le déménagement. Je vais pouvoir produire moins facilement que d'habitude. Je vais culpabiliser, je vais fatiguer, je ne vais pas pouvoir répondre à la demande. Soit j'ai une entité qui peut répondre à ce problème, il va falloir adapter le travail à ce que j'impose, ou je ne le peux pas. Soit je peux me faire accompagner à l'extérieur par des confrères ou consœurs qui permettent de ne plus descendre et de remonter le plus vite possible dans cette capacité de travail, on a alors 80% de chances de s'en sortir.

Sinon, il va falloir que je me débrouille tout seul. Je vais utiliser les ressources qu'une entreprise peut proposer : un arrêt de travail, par exemple. Je vais avoir du mal à gérer mon quotidien professionnel. Si c'est au sein de l'entreprise, il est plus facile de repérer ce qui se passe, et de le gérer. Soit c'est extérieur à l'entreprise et cela va être plus complexe.

Majoritairement, nous avons eu 40 à 50 appels par jour de nouveaux patients qui demandaient de l'aide pour comprendre ce qui nous arrive pendant cette période de confinement, Nous avons eu la chance de pouvoir nous positionner auprès des entreprises qui ont eu cette ligne d'écoute. Là, je pense que nous avons eu 100% de réussite. Comme nous savons de quoi nous parlons, nous pouvons accompagner une personne pour retrouver un chemin pour sortir du risque psychosocial, du stress. Mais il faut appeler,

se faire accompagner. Aujourd'hui, en 2020, nous ne pouvons pas nous dire : je ne vais pas aller consulter un psy, je ne suis pas fou ! Aujourd'hui, avec une séance, la thérapie est extrêmement rapide. Cela se met en place très très vite, via des modes d'accompagnement et de rétablissement de la personne. Nous ne sommes pas obligés de nous gaver de médicaments pour autant. Mais il ne faut pas rester isolé, c'est fondamental.

Question : Il y a une question sur le contexte actuel de crise sanitaire. Avez-vous des données sur la réactivité des entreprises à réagir rapidement ? On a un recul de huit, neuf mois. Est-ce que ça s'est fait ? Est-ce que cela a fonctionné ?

- **Marc Lévi :**

C'est une super question. Au départ, j'ai eu un peu peur. On va avoir deux entreprises. Une qui avait déjà anticipé et intégré le Care, la santé. Il y avait un dispositif mis en place, déjà, pour accompagner, réagir à ce qui s'est imposé à nous avec le confinement, l'exclusion. Des entreprises ont été très avant-gardistes, très innovantes, cela a réagi très vite.

Et d'autres, je me dis, nous sommes revenus au Moyen-âge. Il y avait une inertie énorme. Par exemple, il nous a été

demandé de rester des prisonniers volontaires, il nous a été expliqué que dehors, c'était dangereux, que nous pouvions être contaminés. Deux mois, nous sommes restés enfermés. Pendant deux mois, nous avons expliqué à notre cerveau que dehors, c'était dangereux. C'est énorme, à l'échelle de notre vie ! Notre cerveau a dit : « OK, tu restes enfermé ». Puis au bout de deux mois, il nous a été dit : vous pouvez ressortir. Mais le cerveau, lui ne suit pas ! Nous avons eu des salariés qui ont développé une phobie à l'idée de revenir travailler. Certains employeurs n'ont pas compris. Ils se sont dit : ils se plaignent d'être enfermés, quand ils peuvent sortir, ils en ont peur. Mais c'est un réflexe physiologique. Il faut, petit à petit, réadapter le cerveau, par des mises en situation, en espérant ne pas être reconfiné, ce qui a été le cas. Des entreprises vont accompagner, d'autres sont réfractaires. Les salariés ont juste peur. Il y a eu les deux sortes de réactions possibles.

Question : En général, nous savons que pour les personnes sourdes, la communication est mise à mal. Elle l'est encore plus dans le contexte actuel, il y a une situation de fatigue qui se met en place, devoir construire soi-même des nouvelles façons de travailler. Françoise, vous auriez des conseils, des clés, des trucs à mettre en place pour faire face à cette fatigabilité ?

- **Françoise Dumaine :**

- Je peux proposer de faire des exercices spot. Ça se transmet assez vite. Cela étant, nous pouvons développer des entraînements un peu plus longs, aussi circonstanciés. J'ai vu des questions, il y a celle de la fatigabilité, il y a l'anxiété. J'ai vu : comment parler de la réflexivité à l'entreprise ? En un seul entraînement, on peut faire tout ça. Quand nous répondons à une problématique, cela permet souvent de répondre à d'autres. Parfois, il faut prendre un prétexte, on veut aller plus loin, mais on ne sait pas le dire. Parfois, pour aborder un sujet, il faut passer par un autre. On ne prend pas le problème de front. Avec un entraînement sophrologique, vous êtes à la fois dans des finalités multiples, l'anxiété, le stress, cette capacité qu'on va aller chercher tous chacun qu'on est. On peut être plusieurs dans un groupe, très différents, mais le même exercice peut faire prendre conscience à chacun de choses différentes.

L'entraînement demande du temps, de la présence. Mais c'est du plaisir, c'est un entraînement qui ne demande pas d'autre effort que de sortir de son travail. Si le dirigeant ne donne pas un accord sur ça, le salarié est en conflit, sur le temps qu'on lui permet de s'accorder. Il y a un conflit de valeur. Je l'ai dit plusieurs fois dans les entreprises : les personnes ne se l'accordent pas, c'est entre midi et deux, les gens ne mangent pas, ce n'est pas du temps d'entreprise. Si c'est pour

manger un sandwich entre deux murs, on a perdu quelque chose. Ça doit être posé et réfléchi. Et peut-être que l'anxiété, aujourd'hui, dans l'entreprise, c'est un élément nouveau qu'on peut travailler en tant que tel.

Question : Marc Lévi, quand le conflit se prolonge, quand l'anxiété s'installe, quand on consulte un médecin traitant, il propose surtout des médicaments contre l'anxiété, comment voir avec lui, quand la personne sourde se suradapte en permanence, au détriment de sa propre santé, avec un sentiment d'anxiété accru ? Comment amener le médecin traitant dans quelque chose de moins médicamenteux et davantage dans l'accompagnement ?

- **Marc Lévi :**

- Quelle merveilleuse question ! Il n'y a pas une demi-heure de formation à la psychologie en médecine générale. Donc, on ne peut pas en vouloir aux médecins généralistes, ils sont formés à la pharmacologie. Vous arrivez avec une demande, vous repartez avec un médicament. Madame le ministre qui est partie vers de nouveaux horizons, voulait mettre en place la formation de psychologie en médecine générale, ça ne s'est pas fait. Peut-être qu'on y arrivera. Pour l'instant, quand vous allez voir un généraliste, vous avez une réponse

pharmacologique. A vous, malgré tout... Et puis, vous avez donné un mot qui m'énerve, cette suradaptation permanente, combien de fois j'ai expliqué aux personnes en situation de handicap, sourdes en l'occurrence que ce n'était pas à elles de s'adapter, c'est à nous d'aller vers vous et de nous adapter. Cette histoire, il faut qu'on arrive à en sortir. Vis-à-vis D'un généraliste, il faut être ferme. La consultation pour l'anxiété est passée de 7% à 28%. L'anxio-dépression est passée de 5,9% à 30%. L'augmentation de problématiques suicidaires a beaucoup augmenté également.

On utilise des mots forts, confinement, couvre-feu, comment voulez-vous que les gens ne soient pas anxieux ?

Maintenant, Françoise en a donné un exemple, mais il y a plein d'outils accessibles à nous tous, que nous pouvons utiliser, qui n'ont pas d'interaction en pharmacologie, qui n'ont pas d'effets secondaires, qui sont à l'intérieur de nous, comme la cohérence cardiaque, la méditation, les micro-siestes, si vous souhaitez que l'on refasse peut-être un zoom un jour où nous serons plus frais... Faire une visio, vous le savez sans doute, c'est extrêmement énergivore, pour que nous puissions nous exprimer clairement avec vous aujourd'hui, en face de personnes malentendantes ou pas, c'est comme si nous faisons trois heures de présentiel, on voit le rythme et les efforts que ça nous pousse à faire, vous, évidemment, et nous aussi, donc, si on embraye maintenant

sur les outils nécessaires au mieux-être, ça va nous emmener trop loin, mais je suis d'accord pour vous revoir, travailler sur les outils qui existent aujourd'hui sur ces outils de cohérence cardiaque, de pleine conscience, pendant 1h30 tranquillement, et vous aurez beaucoup plus de moyens pour lutter contre l'anxiété et le stress. La cohérence cardiaque, c'est vingt à trente secondes, pour les moins initiés, une minute. Quatre fois par jour, c'est comme un anxiolytique par jour. Vous économisez de la chimie avec la cohérence cardiaque.

Les anxiolytiques nous mèneraient tout droit à l'Alzheimer. C'est intéressant de voir que les solutions sont à l'intérieur de nous, qu'on peut les utiliser sans modération et que ça va nous servir dans notre quotidien.

Question : comment en entreprise, mettre en place l'intelligence collective dans le cadre d'ateliers de brainstorming où tout va très vite et où tout est basé sur des supports oraux ? C'est une question spécifique au handicap qui nous intéresse aujourd'hui. Comment on peut amener à adapter le format de ces brainstormings qui sont maintenant généralisés dans les entreprises pour faire en sorte que ce ne soit pas excluant ?

- **Françoise Dumaine :**

On essaie de trouver des solutions pour que ces groupes n'excluent plus les personnes en situation de handicap. Quand on fait des groupes, on ne comprend plus rien... Ce qu'il y a d'embêtant, je pense que vous pourriez en témoigner, c'est malheureusement, dans les entreprises, ça existe, mais également dans la vie privée. C'est-à-dire que quand vous êtes à une soirée, et que vous êtes avec des personnes sourdes ou malentendantes, ça se passe bien parce que chacun se respecte et comprend. Quand vous êtes immergés avec des personnes qui n'ont pas de handicap, on va faire attention à vous quelques minutes et on va vous exclure. Même dans les familles, je suis désolé, j'imagine que vous avez des familles bienveillantes qui essaient de faire attention, mais très vite, pof, le naturel reprend et on commence à ignorer tous les efforts à faire pour s'adapter, nous, s'adapter à vous, qui êtes en situation de handicap. Donc, c'est un vrai problème. Je sais qu'il faut qu'on trouve des solutions pour que les entreprises s'adaptent le mieux et le plus vite possible à cette problématique d'exclusion, car on en est là, on va appeler un chat un chat, hein. Mais c'est tellement complexe, même sur la sphère privée, ça existe, les entreprises sont au balbutiement. L'idée est de réduire les groupes au maximum, de nommer, d'identifier une personne en charge de ramener systématiquement la communication vers la personne en situation de handicap. Donc, cette personne est identifiée,

labellisée fortement, c'est un garde-fou, pour que les personnes en situation de handicap puissent être en pleine compréhension. Ce ne sera pas toujours la même, évidemment. On a testé dans une banque, et ça a fonctionné. Chaque personne identifiée pour ramener la communication vers la personne en situation de handicap le fait, mène la communication, la conversation et ça fonctionne bien. Donc, on se rend compte de l'augmentation de la performance de la personne qui était exclue jusqu'à présent, qui capte bien plus d'informations et qui a une réactivité, évidemment, après, bien plus importante. Donc, c'est une méthode, il y en a certainement d'autres, il faut les tester et surtout les répandre. Il faut que ça se sache et que ce système soit mis en place.

Je pourrais témoigner à ce sujet, je l'ai vécu en tant que malentendante. Dans les exercices de start-up, on pitch et on passe devant des jurys. Qui dit jury dit question-réponse. J'ai amené un micro type karaoké. Ça a surpris les gens, mais bon... Je leur ai dit : on va tous faire les vedettes, je vais vous passer le micro.

C'est en faire un jeu, une expérimentation, on n'a plus un handicap, on a un appareillage et du coup, on est différent des autres pour le coup.

- Une question : **Françoise, qui fait écho à votre expérience. Vous avez mentionné vos difficultés en anglais, il y a une question qui porte sur l'anglais spécifiquement. On l'attend de plus en plus dans le monde de l'entreprise, notamment l'utilisation de l'anglais en réunion, comment répondre à cette exigence quasi-impossible à satisfaire, l'écrit peut ne pas poser de problème, mais l'expression en anglais peut devenir une barrière alors que c'était pensé comme une façon d'universaliser le dialogue dans les entreprises qui sont de plus en plus des multinationales.**

- **Françoise Dumaine :**

- Je monte dans des instances en responsabilité, je vais devoir tester cette expérience. En faisant comprendre que ce n'est pas une mauvaise volonté, mais le handicap conduit parfois à ne pas comprendre le français, alors, l'anglais... Peut-être que je vous donnerai un retour sur la question. C'est une vraie difficulté. Au début, quand j'étais jeune, je pensais que j'étais mauvaise en anglais, j'en faisais un complexe. Maintenant, je le dis clairement : comment intégrer une langue quand déjà, c'est difficile de comprendre le français et qu'on en loupe une partie ? Je pense qu'il faut dire les choses, ne pas avoir peur de s'affirmer, surtout dans un contexte où on peut avoir le choix de parler dans telle ou telle langue. Bien sûr, je peux comprendre aussi l'anglais, mais à l'écrit.

Quand on ne l'a jamais vécu en langue vivante, c'est compliqué de ne pas faire des contresens dans des métiers techniques en plus. C'est une vraie question. Cette notion d'intégration du handicap, il faut aussi avoir la conscience qu'à chaque fois que l'on passe une étape, on le fait pour les autres. Je vous disais d'en faire un jeu, c'est passer la barrière du jugement, l'acceptation du handicap et chaque petite avancée, c'est finalement une grande avancée puisque le circonstancier dans une approche inclusive, tout le monde se dit inclusif, c'est aussi commencer par ça, c'est entendre que l'autre n'entend pas. Ce n'est pas gagné d'avance, mais il faut, à mon sens, de plus en plus nous impliquer nous-mêmes dans notre problématique. Et le témoigner avec le sourire, le faire savoir.

Question : quid des labels que les entreprises commencent à s'imaginer ou avec lequel les entreprises s'associent sur justement la question de la bienveillance au travail. Est-ce que la poursuite du label est une solution qui vous semble intéressante aujourd'hui ? Est-ce que c'est quelque chose qui peut, pour les porteurs de handicap, apporter une réponse intéressante ?

Je travaille sur des labels. Comme je disais tout à l'heure, pas spécifiquement sur le handicap, mais sur des labels qui vont

donner des réponses à l'inclusion. Il y a plusieurs portes d'entrée pour répondre à cette question. La porte d'entrée RH ou la porte d'entrée RSE, et les entreprises qui doivent montrer leur impact positif.

De plus en plus, les entreprises cotées sur un marché vont également devoir montrer leur impact positif sur le social. Et pour cela, elles ont déjà des cotations, des formes de label. On appelle ça des batteries d'indicateurs, qui sont évalués pour les entreprises à propos de leurs responsabilités et quand il s'agit de handicap, il s'agit d'inclusion, il s'agit du social. En France, on est très cloisonnés, et on a des experts qui ne se parlent pas. C'est un petit peu le sens que je voulais vous expliquer avec les passerelles et l'innovation. Beaucoup de gens ne le comprennent pas, quand ce sont les financiers, quand ce sont eux qui ont les ressources pour faire ou ne pas faire. Donc, à partir du moment où ils sont de plus en plus obligés de montrer leur impact positif, de plus en plus, on va devoir leur donner des clés pour que ça descende sur le terrain. Aujourd'hui, le mot-clé, c'est l'information, la data. Pour pouvoir mener un label, il faut pouvoir mesurer l'impact. Donc, il faut aider aussi les acteurs à comprendre quel impact ça va donner. Et comment le mesurer.

Quand on fait un entraînement, quand on accompagne, admettons, sur les questions d'anxiété, un groupe de dix personnes, si on a la connaissance qu'il y a une personne qui

a un handicap, on va pouvoir adapter l'accompagnement à la personne. Et ça produit quelque chose d'inattendu. Quand vous prenez neuf personnes « normales », et une personne en situation de handicap, on va adapter l'entraînement et ça va produire autre chose. On ne sait pas ce que ça va produire, mais on sait que ça va produire autre chose.

Cet accompagnement-là, il faut l'acter dans les indicateurs.

Question : Si je vous comprends bien, on peut commencer par un label qui est en fait un outil d'affichage, et par ce label, ces obligations, on arrive à quelque chose de concret qui finira par avoir des effets positifs. Donc, le label, si on peut en craindre une question d'habillage, ça peut au final donner quelque chose de positif à la fin ?

- **Françoise Dumaine :**

Le fait d'avoir cette capacité qui m'a permis de rechercher, je fais de la recherche, j'ai une expertise. Cette expertise, parce que je suis en situation de handicap, on me met dans une case qui n'est pas la case de mes compétences. Donc, l'idée de créer une filière d'insertion à haute compétence, ça n'existe pas en France. C'est acter du positif, c'est faire comprendre à nos managers qu'il faut de l'accompagnement, avec, bien sûr, cette organisation, dans les batteries d'indicateurs, c'est du

temps donné, de la bienveillance sur des critères qui rentrent dans cette fameuse batterie d'indicateurs. Et aujourd'hui, les dirigeants des grosses sociétés veulent tous se prévaloir d'être responsables, mais sur le terrain, ils ne savent pas faire. Je dirais qu'il y a peut-être un métier à créer, de facilitateur, qui va pouvoir permettre d'identifier des besoins.

Le besoin, si on met en face une solution, une ressource, c'est un investissement parce que ça va changer pour l'entreprise quelque chose dans l'impact dont elle va pouvoir se prévaloir. Il y a de nouveaux circuits de valorisation aujourd'hui. Et le label peut permettre, si on revient sur la question du label et de l'inclusion handicap, c'est comment ne pas rester qu'au niveau de la santé et de la RH. À partir du moment où l'entreprise en bénéficie, tout le monde en bénéficie, il faut pouvoir mesurer l'impact. C'est ça la question. Aujourd'hui, c'est de la data. Tout le monde se prévaut de datas et de technologies, mais au bout des tuyaux, il y a de l'humain, nous sommes des humains.

Question : Les RH, dans l'absolu, ont beaucoup moins de pouvoir de décision par rapport aux départements opérationnels. Aujourd'hui, le handicap est davantage intégré dans la notion de diversité, est-ce que c'est une bonne idée ? Et le témoignage d'Eléonore qui dit que les missions handicap n'ont pas de solutions d'accompagnement, pas de masques Covid mis en place...

A aucun moment la référente ne m'a contactée, ma demande de masques inclusifs est restée lettre morte. Et on m'a dit : "fait gaffe, tu vas te faire griller". Pourquoi faire part de son handicap si c'est un risque ? En situation de crise sanitaire, on n'a pas forcément d'assistance. Est-ce que c'est parce que le handicap est vu comme secondaire ? Ou est-ce que c'est la panique où la Mission Handicap a disparu avec une gestion centralisée ? Qu'est-ce que cette expérience-là de la crise sanitaire vous a apporté ?

- **Françoise Dumaine :**

Il me semble que la crise sanitaire amplifie les choses. Plus on a une entreprise avec une culture de la bienveillance, qui va nous donner une organisation qui est attentive, le confinement et la crise sanitaire à gérer les urgences, les RH n'ont pas forcément cette préoccupation. On peut se retrouver avec une entreprise qui sera attentive dans sa réorganisation Covid. Ce sont des actions de sensibilisation. La culture, ça ne se fait pas en quinze jours. C'est des actes de formation, de sensibilisation, des managers formés préalablement. Si vous vous retrouvez dans une entreprise en état de survie économique, il est effectivement compliqué de communiquer sur l'aspect réclamation, mais peut-être que le confinement a fait comprendre aux gens qu'être seul, c'est ce qu'on vit

finalement assez souvent dans notre handicap. L'éloignement, la solitude, c'est finalement notre quotidien. Par une démarche pédagogique, une démarche de prise de conscience, un individu seul face à une institution interne va se retrouver isolé. C'est une démarche qui doit se faire avec le CHSCT. J'ai une société qui a institué des petits-déjeuners le matin, en visio. On ne commence pas tout de suite à travailler.

Prendre le sujet de front, les gens ont peur de ce qu'ils ne connaissent pas. Peut-être poser l'idée d'un petit-déjeuner, d'un café, où on peut soulever des questions, dont celles-ci, ces questions qui concernent plus particulièrement le handicap. Je pense qu'il faut être futé. Il faut trouver des stratégies, il faut être stratège par rapport à notre situation de handicap. Il ne faut pas s'en amuser mais trouver matière à faire de l'humour pour faire passer des messages profonds.

Question : Je pense que les Missions Handicap sont aujourd'hui assez isolées. C'est une mise à l'écart qui est rendue facile du fait d'une faible représentation du handicap en entreprise. Avec une meilleure représentation, il y aurait une certaine convergence des luttes qui pourrait se mettre en œuvre.

Aujourd'hui, malgré les bonnes intentions, malgré la notion de bienveillance qui puisse bénéficier à l'ensemble de l'entreprise, est-ce qu'on ne se retrouve pas dans un moment où la voix du handicap portera beaucoup moins ?

- **Françoise Dumaine :**

De toute manière, certainement, la distance est là. Ce que j'observe, c'est qu'intervenant dans des sociétés différentes, avant même le confinement, la relation CHSCT direction peut être très, très variable d'une entreprise à l'autre. Les messages peuvent être différents, cette question de culture est présente. On a ce rythme de repli sur soi. Je n'ai pas de solution immédiate, sauf à proposer des actions ciblées, sur une problématique commune. Je pense que l'anxiété, c'est un vrai bon sujet et d'aborder le handicap à cette occasion. L'anxiété est propre à l'incertitude de cette situation et elle est propre à l'humain. Les hiérarchies ont du mal à venir avec les salariés dans un groupe. Il faut reprendre, probablement, une géométrie qui est acceptée dans l'organisation de l'entreprise. Dans l'urgence, pour sauver des vies, alors, les hiérarchies tombent. Mais on était dans le présentiel, dans le télétravail, c'est autre chose. Les fragilités sont renforcées par la crise. Je pense que toute crise est aussi une manière d'avancer, c'est une manière de poser les choses et de dire : finalement, ce que j'ai vécu, tout le monde l'a vécu à sa manière. Aujourd'hui, l'anxiété est un sujet national, c'est

enfin pris en compte. Si le handicap, le nôtre, il est reconnu comme étant une source de fragilité psychologique, l'inscrire dans une santé mentale plus collective, ça peut avoir un intérêt, la crise peut nous l'apporter.

Question : Une des suggestions qui est faite, c'est de faire sortir la Mission Handicap de la sphère RH. Est-ce que le fait de changer la façon dont on gère le handicap en entreprise, que la RH soit, au fond, concentrée sur ses missions et que la Mission Handicap soit une émanation de la direction, est-ce que ce n'est pas ce vers quoi on doit s'orienter ?

- **Françoise Dumaine :**

Ça s'apparente à la logique de la RSE, auparavant rattachée au marketing, aujourd'hui, c'est rattaché à la stratégie de la direction générale. Dans les grandes entreprises, tout est questions de coût, d'argent, de finances, c'est une réalité. Si on laisse la Mission Handicap dans une approche purement RH, on ne va pas pouvoir faire remonter les actions et les mesures d'impact dont ont besoin les financiers. Ce sont des gens qui ne se parlent pas. Dans la mesure où ces gens ne se parlent pas selon une problématique évidente, c'est une bonne idée de penser à une Mission Handicap qui serait

rapprochée plus d'une RSE, de la direction. Parlez le langage de la direction : si je suis moins fatigué, moins dispersé, s'il y a de la reconnaissance, en fait, cet impact, il est positif. Ce sont des critères dont les financiers ont besoin. Je ne sais pas si la RH vient alimenter les financiers sur ces critères-là. Au-delà de la sensibilisation, on est beaucoup passés au besoin de prendre en compte les RPS, à la formation de sensibilisation. C'est quelque chose où on est parti d'un terrain vierge, rien n'était fait. Il faut maintenant passer à un autre stade. L'impact, pour que vous soyez acteur, je pense qu'il faut coconstruire avec les directions, les CHSCT, le dialogue est difficile. Il faut pouvoir se poser de manière neutre, en pensant votre impact, vous allez améliorer l'ensemble. Tous ces éléments que j'ai évoqués, c'est assez basique, c'est notre quotidien que d'être moins fatigués, de prendre plus de temps. Ça va apporter beaucoup en termes de qualité de travail. C'est la qualité de travail et la qualité du travail.

Question : Ça ramène à ce qui a été dit par un participant, sur la perte d'autonomie, l'affaiblissement du rôle des Ressources Humaines, c'était censé être le service qui allait accompagner les parcours professionnels, installer la bienveillance, finalement, ce n'est pas vers quoi on évolue. Si la Mission Handicap est l'émanation des ressources humaines, c'est perdu d'avance ?

- **Françoise Dumaine :**

Il peut y avoir un danger où une direction qui n'a les yeux que sur les tableaux de bord n'inscrive pas l'aspect humain. On est à la limite de tableaux de bords chiffrés et de tableaux de bord de sociologues beaucoup plus qualitatifs. Combien d'heures ont été dispensées, pour faire quoi ? L'accompagnement, aujourd'hui, ce n'est pas que de la formation. On arrive, avec ces indicateurs, à les chiffrer. Mais ce n'est pas le rôle des RH, qui est plutôt de prendre à la source l'état des besoins et des actions mises en place. Peut-être que la difficulté du handicap, c'est qu'il est protéiforme, l'accompagnement de l'un, ce n'est pas l'accompagnement de l'autre. Mais s'il n'y a aucun accompagnement, ça se voit facilement. Le CHSCT, il est peut-être nécessaire de lui donner des éléments de connaissance de ces batteries d'indicateurs qui viennent d'en haut pour avoir une cohérence.

- Question : est-ce que le contexte de crise actuel n'est pas l'occasion de saisir cette opportunité pour reparler du handicap ? Et j'ai envie d'ajouter : exercer un chantage intéressant, en tout cas, avec un effet positif auprès des directions d'entreprises ?

- **Françoise Dumaine :**

Bien sûr, on est dans les questions de reporting, d'impact positif. Bien souvent, les directions ne savent même pas quoi faire pour l'impact positif. Il faut les nourrir. Ce sont des gens opérationnels qui vont sur le terrain, dans les conditions de travail

Témoignage de Cédric : j'ai la même expérience vis-à-vis de ma Mission Handicap, juste un contact de moi vers elle quand j'ai demandé un crédit d'heures supplémentaires, une adaptation, et concernant le masque inclusif, il a été écarté du fait que la règle était le masque chirurgical, pas autre chose. Nous attendons la fin de l'expérimentation, mais il faut relancer, des lenteurs et absences que j'ai du mal à comprendre encore aujourd'hui, mais le manager devait s'intéresser à la bonne santé de tout le monde. Le "prenez soin de vous" qui reste en travers de la gorge. C'est clairement une expérience partagée. Donc, si l'on veut pouvoir faire en sorte que cette crise serve d'effet de levier, il y a un retour d'expérience à faire avant même que la crise ne prenne fin car on est parti pour avoir encore des vagues successives pendant quelques mois.

- **Françoise Dumaine :**

- Est-ce que les RH, les directions, vont laisser l'espace-temps pour les retours d'expérience ?

Il faut que les CHSCT, ou les managers, en dialogue avec leurs équipes, laissent ce temps. Ça, c'est de la réflexivité. C'est un retour d'expérience, un temps d'échange, un temps donné pour pouvoir désarticuler tout ce qui s'est passé, décrypter ce qui s'est passé pour tirer un enseignement. On a bien vu le deuxième confinement, on ne le vit pas de la même manière que le premier, il y a eu des ajustements. Cette notion d'ajustement est clé. Le retour d'expérience, je pense qu'il faut le quémander s'il n'est pas prévu, c'est absolument une nécessité, tout à fait.

Question : Si l'on veut avoir un retour d'expérience et il y en aura un, c'est peut-être le moment de les sensibiliser, ces mêmes représentants, à la question du handicap, pour que ce retour d'expérience inclue un retour d'expérience sur le handicap.

- **Françoise Dumaine :**

- Vous savez, le retour d'expérience, il va s'imposer ou pas du tout se présenter. Là encore, c'est soit une question de culture... Je suis un peu surprise que les syndicats ne se préoccupent pas de l'aspect Handicap, c'est quand même dans leurs missions d'élus de prendre les problématiques dans leur ensemble. Je vais vous faire part de mon expérience, je suis dans un autre milieu, j'ai un gros souci

pour être financée. Un rapport public est sorti et il dit que les femmes, dans le milieu où je suis, ne perçoivent que 2 % des financements. C'est comme si j'avais un patron, un RH, qui ne me donne pas les moyens de faire mon métier. On me demande d'être performante, mais on ne me finance pas. Comment faire ? Il n'y a pas de syndicats, de CHSCT, la problématique est bien sociale, je suis juste une femme, je suis anormale. C'est pire que le handicap. Je le vis plus difficilement que le handicap. Alors, il faut l'absorber, intégrer ça, c'est compliqué, j'ai de la colère. Ce rapport, il est bien, il n'aurait pas été fait, ça n'aurait pas été visible, mais il y a eu un moment de colère. Et j'en suis à me dire : ce problème, on peut le prendre à bras-le-corps. Donc, je m'investis en tant que femme car il n'y a que les femmes qui vont pouvoir défendre la cause des femmes, et je ne suis pas féministe. Mais si je dis : il y a des milieux, ce ne sont que des hommes, en tant que femme, il faut que je m'y mette aussi pour représenter une réflexion féminine dans le métier dans lequel je suis, et pouvoir, de fait, avoir accès aux financements. Pourquoi je n'ai pas accès aux financements ? Les femmes n'ont souvent pas de statut dans les instances. Enfin, voilà, c'est pour vous dire que les personnes en situation de handicap, prendre sa voix et ce n'est pas peu dire pour les malentendants ou les sourds, c'est un vrai exercice. Peut-être que là, il faut le traiter de l'extérieur.

Question : je travaille dans une entreprise de 12 000 personnes dont 5 000 en France, elle dispose d'une seule référente handicap, ce n'est pas beaucoup... Qui a une double casquette avec la gestion du droit du travail, donc, celle qui gère les demandes du personnel par rapport aux RH, j'y vois un sentiment de conflit d'intérêts.

- **Françoise Dumaine :**

- C'est symptomatique d'une entreprise qui ne met pas les moyens en œuvre. Qu'est-ce qu'il faut faire pour faire évoluer ça ? Normalement, il y a un accord d'entreprise pour la qualité de vie au travail. Cet accord, quand on est des grosses entreprises comme ça, il y a un accord au-delà d'un accord RPS. C'est malheureux à dire, mais il faut qu'il y ait des syndicats et des CHSCT pour faire évoluer les grandes entreprises.

On en revient à la question de la sensibilisation des délégués syndicaux, qui sont capables de s'agiter pour une machine à café en panne et ne pas le faire pour un manque de masques inclusifs...

J'ai un cas de figure comme ça, je devais intervenir pour les CHSCT pour les aider, parce que ce sont des aidants. Et chaque aidant a besoin d'être aidé. J'avais construit un

protocole pour les former, et la direction n'a pas voulu financer cette formation.

Et en fait, on a un souci à la racine. S'il n'y a pas de moyens alloués pour sensibiliser les membres du CHSCT, les syndicats... C'est tout le monde qui doit être sensibilisé, pas seulement les managers. Donc, la mission handicap, vu les moyens qu'on lui alloue... Il n'y a pas de prise de conscience active, efficace, s'il n'y a pas d'éléments qui partent de la direction, c'est un rôle à faire comprendre à la direction.

Question : Dans les grandes entreprises, il y a une part de sensibilisation... Pour ma part, je travaille beaucoup plus sur la sensibilisation, y compris dans mon contenu éditorial, que sur l'accompagnement, qui n'est pas mon métier.

- **Françoise Dumaine :**

- L'accompagnement, c'est très mal intégré dans le monde de l'entreprise. Il y a une différence entre sensibilisation, accompagnement, une entreprise tout court ne sait pas ce qu'est l'accompagnement. Il faut employer des termes qui correspondent à ce qu'attendent les dirigeants. C'est une vraie problématique. Des personnes aguerries, qui arrivent à sensibiliser, je pense que vous avez un très grand rôle pour faire comprendre aujourd'hui l'impact positif en termes de

santé, de productivité. Il y a convergence sur ces thèmes-là. Aujourd'hui, on met les thèmes dos à dos bêtement alors qu'il y a convergence. Mais les moyens ne sont pas alloués. Si vous êtes acteurs sur le terrain, je peux aider pour faire remonter dans les canaux qui sont recherchés par les dirigeants d'entreprise. Par exemple, on fait gagner à une entreprise 30% à l'OETH, quand on est travailleur handicapé. Les entreprises ne le connaissent pas, les structures, les départements, ils ne font pas. Donc je dois faire un très gros travail de sensibilisation. Il faut avoir une comptabilité analytique, les 30% de gain, c'est une ressource pour l'entreprise et la société. On a des acteurs qui ne se parlent pas.

- Certaines grosses entreprises ont des gros moyens mais les utilisent mal. On se retrouve dans la situation dont beaucoup ont témoigné ce soir, de se retrouver isolés en télétravail. Les instances dévolues à ce contact rapproché, y compris quand il y a une solution problématique, ne prennent pas le téléphone et leur mail pour savoir quoi faire.

-C'est intéressant, vous représentez une communauté. Les cris d'alarme que vous manifestez ce soir, elles ne se retrouvent pas dans la valeur extra-financière des entreprises. Cette valeur peut être négative, s'il y a un déficit de quelque chose. Il faut quantifier l'inclusivité dans les entreprises.



afideo

Conclusion

- **Noémi Gourhand-Néret – Présidente de l’Afideo :**

- Merci à tous. Nous sommes ravis, la conférence s'est bien déroulée sur le plan technique, même s'il y a eu quelques petits couacs avec le sous-titrage, mais très franchement, on s'attendait à pire pour cette première conférence en ligne et vélotypée.

On espère que le thème abordé vous a intéressés et que cela vous apportera quelque chose dans votre vie professionnelle.

Nous remercions encore Marc Lévi et Françoise Dumaine d'être intervenus, d'avoir partagé leur expérience avec nous de façon aussi passionnante. Et à Maxime d'avoir aussi bien animé le débat. Merci.

Pour terminer, ce que nous pouvons retenir, c'est que toutes les initiatives, connues et moins connues, qui favorisent l'inclusion (et non l'intégration) des collaborateurs et clients en situation de handicap doivent être valorisées.

Toutefois, pour aller encore plus loin, il faudrait aussi davantage inclure la notion qu'en entreprise, un salarié sur deux sera un jour, de près ou de loin, concerné ou par une maladie invalidante, ou une situation de handicap, que ce soit de manière temporaire ou définitive, et ce, au cours de sa vie professionnelle.

Loin de moi l'idée de faire peur avec ce chiffre, bien au contraire.

Il me semble plus cohérent, à moyen et long terme, **de mieux préparer les terrains, les possibilités, et ce, afin d'en être serein, et de pouvoir se dire ceci : "quoi qu'il m'arrivera dans ma vie, mon entreprise assurera, et je pourrai continuer à travailler correctement"**.

Autre chose : la situation de handicap n'a pas forcément à être vue sous le biais du médical. Cela doit, et surtout dans le milieu professionnel, être appréhendé sous l'angle de l'aménagement de poste. Que vous soyez sourd.e, malentendant.e, aveugle, malvoyant.e, sourd'aveugle, diabétique, bipolaire, paraplégique, que vous luttiez contre un TMS, une sclérose en plaques, ou un cancer, vos besoins ne seront pas les mêmes que ceux du collaborateur d'en face, pourtant atteint de la même affection.

Tentons avant tout d'appliquer le principe d'équité (et pas d'égalité), ce qui veut dire statuer en fonction des besoins de chacun, qui sont uniques, à situation équivalente. Et ce, pour permettre aux salariés concernés de travailler dans les conditions les plus optimales, en vue d'atteindre les objectifs assignés.

Il s'agit donc bien, au final, de favoriser au maximum

l'autonomie de tous, et comme le souligne Françoise, la capacité d'être seul face à soi-même.

N'oubliez pas ce qu'a dit Marc : écoutez votre corps chuchoter avant de l'entendre crier. Et passez de joyeuses fêtes de fin d'année ! Demandez au Père Noël de vous offrir le livre de Norbert Alter.

À bientôt sur les prochaines conférences organisées par l'AFIDEO !

Merci à tous d'avoir participé à ces débats, merci pour vos questions pertinentes et votre capacité à rebondir. On a tenu trois heures, l'échange était extrêmement riche. On n'a fait que gratter la couche toute supérieure du sujet, nous n'avons pas fini. Il y a encore des questions intéressantes à se poser sur la question de la formation des délégués syndicaux, c'est ce que je retiens, pour rompre face à une direction pas forcément porteuse de solution.

Nous nous rendons compte que ce dialogue ne peut s'engager que si la question du handicap est déjà mieux comprise au sein de l'entreprise, c'est ce vers quoi il faut tendre. Excellente soirée, merci à tous pour votre participation et votre présence fidèle