

**Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?**

**Le 03 décembre 2012**

**CFE-CGC – Rue du Rocher, Paris**

*Début de la réunion à 18 heures*

**Carole Couvert :**

Bonsoir à chacune et à chacun. Je vous propose de commencer ce débat sans plus attendre. Je voudrais vous remercier d'être venus aujourd'hui pour assister à ce débat sur : "le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?" Nous avons le plaisir d'accueillir Guy Tisserant à côté de Bernard Salengro. Il fait exprès l'aller-retour Lyon-Paris pour nous, il nous quittera impérativement à 20:00. Nous allons profiter au maximum de sa présence et de tous ses conseils. Son livre est passionnant. J'espère que ceux qui ne l'ont pas lu se précipiteront pour l'acheter en sortant. C'est une bouffée d'oxygène, une bouffée d'optimisme sur un sujet qui nous tient à cœur et qui est celui de l'insertion des personnes handicapées, pour que le recrutement et le déroulement des carrières se fassent uniquement sur les compétences indépendamment de toutes les discriminations, qu'elles soient sur le physique ou la race. L'important, c'est la compétence pour que l'on puisse voir tous les talents dans l'entreprise quelle que soit la personne. Son combat est très noble. Il est à la tête aujourd'hui de TH Conseil. Il est sportif de haut niveau. Je ne vais pas égrener son palmarès, car il est impressionnant. Sans plus tarder, je vous propose de démarrer cette table ronde. Il y aura une présentation par Guy de 10 à 15 minutes sur son ouvrage. Bernard rebondira. Le public aura ensuite la parole. Guy, avant de vous passer la parole, j'ai relevé quelques passages dans votre livre. D'abord la notion de management de la singularité. C'est quelque chose que l'on entend peu, mais qui est intéressant. La seconde chose, vous avez parlé de génération Y et de génération Z. C'est quelque chose que l'on doit expliciter. Il est intéressant de s'intéresser à la génération future et de voir comment on travaille pour elle. Vous avez dit : « attirer les compétences et les talents individuels tout en ayant le souci de l'entreprise et d'améliorer la performance, telle est la nouvelle équation que les dirigeants doivent maintenant résoudre. » Vous avez parlé d'innovation sociale et de créativité en parlant des personnes handicapées. De ne plus faire l'économie de la différence. Vous avez dit qu'il y avait 3 manières d'envisager les différentes lois et notamment la dernière qui est l'obligation d'avoir 6 % de personnes handicapées au sein de ses effectifs pour les entreprises de plus de 20 salariés. Soit on répond à la contrainte légale, soit on essaie de faire au mieux, soit on essaie de s'en saisir pour en faire une opportunité et revenir sur la valorisation du capital humain tout au long de la gestion de la personne, de l'entrée jusqu'à la retraite. Je ne peux que vous recommander cet ouvrage. Je pense que les débats seront très intéressants.

**Guy Tisserant :**

Merci. Cela me fait plaisir et je suis presque tout rouge d'entendre ce que vous dites. C'est le premier livre que j'écris dans ma vie. Un éditeur est venu me proposer d'écrire ce livre. Avec l'expérience que j'avais, je me suis dit pourquoi pas ? Je parlais tout à l'heure avec Isabelle en évoquant l'article qu'elle a écrit sur mon bouquin. Quand j'ai lu cet article, cela m'a fait tout chose. Quand on écrit un livre, on envoie une bouteille à la mer. On ne sait pas trop comment les gens vont le percevoir. À chaque fois que j'entends des gens me dire : "j'ai lu le livre"... On

m'a dit : "vous parlez d'une révolution aristotélicienne du management". Je me suis senti tout chose quand j'ai lu cela. Je ne suis pas sociologue, ni anthropologue, ni philosophe ni psychologue, mais tout cela m'intéresse beaucoup. Et surtout la personne m'intéresse. J'ai essayé de tirer du conceptuel de pratiques que j'ai pu vivre au quotidien en tant que manager ou en tant que collaborateur et aujourd'hui en tant que chef d'entreprise. Je suis ingénieur de formation à l'origine, ingénieur en informatique et mathématiques appliquées. Un jour, j'ai eu un grand compliment qui m'a été fait de quelqu'un qui était ingénieur. Il m'a dit : "votre approche est bizarre, parce que vous intégrez des sciences dures dans les sciences molles." Cela m'a parlé. Pourquoi faudrait-il toujours segmenter et ne pas enrichir les uns avec les autres ? Pour vous raconter une anecdote, j'ai fait des études électrochimie et électrometallurgie. Je suis arrivé en bac+5 en 1985 et j'ai participé à un certain nombre de forums d'emploi. J'ai demandé aux RH : "si je postule chez vous, que se passe-t-il ?" La réponse a été un long silence. Les gens m'ont dit : "chez nous, cela ne va pas être possible. Vous pourriez peut-être aller voir chez les autres." J'avais fait 5 ans d'études et je commençais à me dire que je n'allais jamais trouver un job. Le jour où ma mère a voulu m'inscrire au collège public du village où j'habitais, le principal du collège lui a dit : "on ne veut pas de votre fils, car il y a des écoles pour les enfants comme le vôtre. Et en plus, il est fils d'ouvrier donc cela ne sert à rien qu'il fasse des études." C'était assez fort. Quand elle me l'a raconté, ça m'a fait tout drôle. J'ai bifurqué vers l'informatique et les choses se sont passées un peu mieux. J'ai démarré comme chef de projet et puis quand le poste de responsable du service dans lequel je travaillais s'est libéré, je suis allé voir mon patron. Il m'a répondu : "cela ne va pas être possible". Je lui demandé : "pourquoi ? est-ce que je n'ai pas les compétences ?" Il m'a répondu : "ce n'est pas une question de compétence. C'est un métier dans lequel il y a beaucoup de déplacements." Je lui dis : "et alors ?" Il m'a dit : "pour toi, cela sera trop difficile." Coup de chance, j'ai fait un peu de sport de haut niveau. J'ai participé 4 fois aux jeux paralympiques. J'ai gagné 4 médailles d'or et 3 médailles d'argent. Cela veut dire que je me suis quand même un peu déplacé. Aller à Séoul, c'est un peu plus loin que d'aller à Lille ou à Brest. Il a fini par me donner la responsabilité du poste, mais si je n'avais pas pu argumenter, je n'aurais peut-être pas eu ce poste. L'une des problématiques majeures qui se heurtent au handicap, c'est la problématique du regard. C'est l'idée que l'on se fait de quelqu'un. Par exemple, aujourd'hui, je me suis dit : je vais avoir que des syndicalistes en face de moi, cela va être pénible.

### **Carole Couvert :**

Pas trop déçu ?

### **Guy Tisserant :**

En même temps, la première personne qui m'a parlé ici tout à l'heure m'a dit : "je vous fais signer bouquin avant de vous engueuler." La problématique, c'est le regard que l'on a vis-à-vis de l'autre en fonction de sa singularité. Le management de la singularité, c'est le management de l'individu en fonction de ce qu'il est et non pas en fonction de ce que l'on projette sur lui. Je me proposais de faire un petit jeu pour illustrer comment je perçois le sujet. Je vais vous demander

de vous mettre tous debout (sauf ceux qui ont une bonne raison de rester assis). D'abord, cela fait du bien de se dégourdir les jambes. Je vais vous demander de faire un petit travail d'imagination. Projetez-vous comme si vous aviez été téléportés dans un univers dans lequel, à part vous, l'ensemble de la population mondiale est en fauteuil roulant. D'un seul coup, vous vous retrouvez extrêmement minoritaires. Et vous êtes en recherche d'emploi. Vous êtes mal barrés ! Vous postulez dans une entreprise qui est mon entreprise. Vous allez vous retrouver confrontés à deux grosses problématiques principales. La première, c'est que je vous trouve assez étranges. Vous me faites un peu peur. Vous êtes assez mal foutus. Vous n'êtes pas comme moi. Je peux avoir des tas d'idées préconçues sur vous, parce que vous êtes différents de moi. Forcément, cela va générer pour moi des freins subjectifs. Ce sont les freins que l'on va avoir du fait de la représentation que l'on peut avoir d'une personne parce qu'on lui projette dessus des représentations sociales. Par exemple, médecin du travail. Porteurs d'un certain nombre de stéréotypes. Médecin du travail syndicaliste, je ne vous en parle même pas.

#### **Intervenant :**

Sauf s'il est en fauteuil roulant.

#### **Guy Tisserant :**

Dans mon univers, cela va adoucir un peu le truc. Dans votre univers, cela va aggraver la situation. Je peux rajouter à cela, blonde, noir, juif, gros, vieux, Corse, Marseillais. Etc. Le premier frein que l'on rencontre dans la relation que l'on peut avoir avec quelqu'un et d'ailleurs le premier facteur de discrimination directe est lié à la représentation sociale des personnes et au fait qu'on va les classer dans des catégories et leur accorder des propriétés ; non pas parce qu'elles les ont, mais parce qu'on projette sur elles ces propriétés-là. Sur le handicap, ce frein est d'autant plus développé que l'on va se dire que les personnes handicapées sont plus souvent malades, moins productives, malheureuses, tristes. Je vous propose de vous asseoir, parce que je ne suis pas un tortionnaire. Vous constatez une chose, c'est que le premier problème que l'on rencontre est le problème de la représentation sociale. Je suis sympa d'avoir accepté que vous vous asseyiez, parce que moi par exemple je ne peux pas me mettre debout. Dans la représentation sociale, on s'aperçoit qu'il y a 2 choses. Quand je vous parlais de l'expérience de mon manager, c'est juste parce qu'il avait une représentation de moi qui était que lorsqu'on est en fauteuil roulant on ne peut pas se déplacer. Sauf que c'est faux. La preuve, je suis allé à Séoul. Mon voisin à cette tribune a beaucoup sur sa carte fréquence avion et moi j'ai beaucoup sur ma carte fréquence train.

Le stéréotype va générer des freins qui vont être des freins non pas liés à la réalité de la situation, mais à la projection. Mais il ne suffit pas de régler le problème du stéréotype. Le stéréotype est quelque chose de totalement naturel. Il est très difficile de s'en débarrasser. L'idée n'est pas de s'en débarrasser, mais d'avoir conscience de l'impact de ces stéréotypes sur notre comportement. Quand on a des stéréotypes, on va fabriquer des biais décisionnels. La première fois que je suis arrivé dans une grande entreprise française qui s'occupe de l'entretien des lignes

à haute tension (je ne vous dirai pas son nom, ça commence par R et c'est en 3 lettres...), la première personne que je rencontre me dit : "chez nous, handicap, ce n'est pas possible." C'est la phrase la plus répandue. Je lui dis : "pourquoi ?" Il répond : "chez nous le métier, c'est lignard". Je lui dis : "pourquoi ne pourriez-vous pas embaucher des personnes handicapées ?" Il me rétorque : "quand on est en fauteuil roulant, on ne peut pas monter au pylône." Mais il finit par m'apprendre que l'entreprise comporte 600 lignards pour 8000 salariés en tout. On s'aperçoit qu'à partir de 600 sur 8000 (soit moins de 3 %), on arrive à la conclusion "ce n'est pas possible". On a les mêmes stéréotypes sur les femmes. Les femmes ne sont pas faites pour manager ! L'idée qui est la mienne ici, c'est de montrer que cela dépasse le sujet du handicap. Il y a une autre problématique des stéréotypes, on perçoit bien que les représentations négatives vont avoir un effet négatif, mais on a l'impression que les stéréotypes positifs vont avoir un effet positif. Il y a plein de gens qui pensent qu'une personne handicapée est motivée, courageuse, etc. C'est faux ! J'ai déjà rencontré des personnes handicapées fainéantes, pas courageuses et qui sont des têtes de.... Par contre, quand on envoie ce message, on donne le sentiment que quand on est handicapé, il faut que l'on soit "plus" que les autres. Cela va envoyer les gens dans une logique de sur exigence. C'est aussi dangereux que les stéréotypes négatifs.

2<sup>ème</sup> élément. Ce n'est pas parce que vous ne ferez plus peur, que je vous aurais rencontré et qu'on m'aura expliqué que vous êtes des êtres humains, que vous allez travailler. Dans mon monde à moi, il n'y a pas de chaises de bureau. Je n'ai pas à en acheter alors que je n'en ai pas besoin ! Si je dois vous embaucher, il faut que j'achète une chaise. Cela va me coûter de l'argent. Alors que dehors, il y a des tas de gens qui n'ont besoin de rien. Entre vous qui avez besoin de quelque chose et les autres qui n'ont besoin de rien, qui vais-je embaucher ? Celui qui n'a besoin de rien. On explique la notion de discrimination indirecte qui consiste à dire même si vous ne me faites pas peur, comme vous avez un besoin spécifique, je ne vais pas vous embaucher. C'est là où l'on rentre dans la notion de management de la singularité. Chacun d'entre nous, on dit tous singuliers et on a tous des besoins spécifiques. C'est à la personne de s'adapter à l'entreprise, à l'organisation, ou au collectif de s'adapter à l'individu en fonction de sa singularité ? La personne doit faire un effort d'adaptation, mais le collectif doit aussi faire un effort d'adaptation. Je propose de le poser en paradigme général de management qui consiste à dire que l'on respecte le code du travail qui dit que le travail doit s'adapter à l'homme et non l'inverse. Il y a encore du travail à faire là-dessus. Chaque individu étant singulier, il faut le manager en fonction de ce qu'il est et non pas en fonction d'une norme préétablie avec une limite qui est bien entendue que si la personne est aux antipodes de ce que l'on attend, on va dépasser la notion de raisonnable qui va demander un effort disproportionné au collectif. Souvent, on a tendance à être dans une logique inversée qui consiste à dire qu'on veut bien vous embaucher si vous êtes différents pourvu que vous n'ayez besoin de rien. La 2<sup>ème</sup> notion de frein est la notion de risque objectif. Quand je suis singulier, je peux avoir un besoin spécifique. Ce besoin spécifique va faire que le collectif de travail va devoir faire un effort d'intégration de la personne. Imaginons que j'intègre dans mon équipe une personne sourde, cela me demanderait un effort. Cet effort, est-ce que je suis prêt à le faire ou est-ce que je veux des gens qui sont tous pareils ? C'est assez intéressant parce qu'en tant que manager, je me dis que le fait d'adapter le management à l'individu que l'on a en face de soi est tout bêtement la base du management. Malheureusement, ce n'est pas encore répandu partout. Beaucoup de gens pensent que mana-

ger, c'est d'avoir des ordinateurs en face de soi. On s'aperçoit que les managers les plus efficaces sont ceux qui arrivent à adapter leur management aux personnes qui sont en face d'eux. Avec le handicap, on ne peut pas faire autrement que d'adapter son management. Si on ne le fait pas, par exemple avec une personne qui a une maladie évolutive avec une fatigabilité importante, cela ne marchera pas. C'est en cela que le handicap va devenir un levier d'innovation sociale, parce qu'il va nous amener à nous questionner sur la place que l'on va donner à l'autre dans notre acte managérial et comment je vais l'accompagner pour qu'il fasse le mieux de ce qu'il peut faire. C'est là que l'on parle de management individualisé et personnalisé et donc de singularité. Un jour, j'étais dans une grande entreprise du domaine du conseil et de l'audit. Ils m'ont dit, notre modèle, c'est l'excellence. Qu'est-ce que cela veut dire ? Je vous invite à y réfléchir. Si vous prenez le 100 m, est-ce que quelqu'un qui court le 100 m en moins de 10 secondes est excellent ? Une personne qui court en plus de 10 secondes n'est donc pas excellente. Prenons une personne qui est amputée d'une jambe. Elle court avec une prothèse. Elle est championne paralympique du 100 m en 12 secondes. Est-ce qu'elle est excellente ? C'est un peu la question du management. Moi, manager, est-ce que je dois dire tant que tu ne coures pas le 100 m en moins de 10 secondes, tu n'es pas excellente ou est-ce que je vais dire dès que tu atteindras ton meilleur niveau, tu seras excellent ? Le handicap pose typiquement ce genre de questions. La mesure de la performance et la définition des objectifs. Cette 2<sup>ème</sup> notion tourne autour d'un concept fondamental, c'est la notion de compensation. Quand on est désavantagé par rapport à une situation donnée... En France, on est dans un modèle qui s'appelle le modèle de l'égalité. On est tous égaux, mais il y en a qui sont plus égaux que les autres. Qui a dit cela ? Ce n'est pas Coluche mais Georges Orwell dans "La ferme des animaux". La notion d'égalité est une notion structurante et transverse dans notre société et qui pose un certain nombre de problèmes, notamment dans l'entreprise. L'égalité est très vite transformée en égalitarisme. On est dans un modèle de société qui est un modèle d'assimilation. Vous avez réussi votre intégration quand votre singularité a disparu. Quand on est différent, on ne peut pas être dans le moule. Est-ce que l'on va mettre en place quelque chose qui va permettre de sortir de cette notion égalitarisme ? C'est pour cela que l'on a posé la notion de management équitable. La logique du management équitable est fondamentale. Elle s'appelle pour nous la notion de compensation qui a pour objectif de rétablir l'égalité des chances en partant du principe que tout le monde n'a pas la même chance au début. Ce concept de compensation inscrit la loi de modernisation sociale de 2002. Il a été remis en place dans la loi de 2005 sur le handicap. Il sert de pilier central, de moteur de la fusée de la construction du management équitable. Il s'agit d'étudier les besoins d'une personne qui n'a pas les capacités de le faire et lui apporter des outils pour lui donner la même chance que tout le monde. On pourrait transposer cette notion de compensation à d'autres thématiques. Pourquoi les femmes sont-elles payées 27 % de moins que les hommes ? Parce qu'il y a des représentations sociales et parce qu'elles sont pénalisées au plan professionnel par les absences que les maternités peuvent engendrer chez elles. Avoir un enfant, c'est quelque chose de fantastique, mais cela les pénalise au plan professionnel. Il faut donc mettre en œuvre les dispositifs de compensation. Tout cela ne marche que si les risques subjectifs et les risques objectifs... Tout à l'heure, lorsque vous étiez debout... Il faudra que vous m'expliquiez pourquoi je vous embaucherais. Quand je suis minoritaire, la seule façon pour moi de trouver un job, c'est d'être ultra plus compétent que tout le monde. Ce n'est pas très équitable. Il faut donc d'autres raisons. Dans vos entreprises respectives, si vous travaillez sur des thématiques

comme la diversité, l'égalité des chances, creusez-vous les méninges sur les motivations, sur les raisons qui font que je vais avoir intérêt à le faire. Tant que je n'ai pas intérêt à le faire, je ne le fais pas. Cela se résume au final par une équation qui est la suivante : pour qu'une thématique comme le handicap fonctionne, mais plus largement la diversité, il faut que les risques subjectifs, les peurs fantasmatiques liées à la différence ou au changement et les risques objectifs, l'impact de la singularité... Il faut que les enjeux et les motivations de faire soient plus grands que les risques.

**Bernard Salengro :**

Je vous rappelle que pour le dire en langage des signes, c'est comme ça.

**Guy Tisserant :**

On me dit souvent que je ne laisse pas indifférent, mais cela me va.

**Carole Couvert :**

C'est efficace. On va relever le défi de mettre fin à un autre stéréotype, le syndicaliste médecin du travail.

**Bernard Salengro :**

Je vais aggraver mon image de médecin du travail et de syndicaliste, quand j'ai fait ma psychiatrie j'ai appris la surcompensation du handicap et c'était pour moi une donnée acquise. Après la lecture du livre j'ai éliminé un de mes stéréotypes : C'était la surcompensation. J'ai établi que c'était un phénomène qui marchait mais s'épuisait avec le temps. C'est une erreur effectivement. Mais combien de fois je me suis appuyé dessus en pensant que cela allait. Il y a toujours quelques champions, mais cela ne dure qu'un moment.

**Guy Tisserant :**

On a été pendant tellement longtemps dans une vision médicale du handicap. Depuis 30 ans, on est passé dans une vision sociétale du handicap. Pour illustrer le distinguo entre les 2, quand on est dans la vision sociétale du handicap, on dit que les transports ne sont pas accessibles, alors que dans la vision médicale, on dit que la personne ne peut pas se déplacer.

**Bernard Salengro :**

La différence entre invalides et handicapés.

### **Guy Tisserant :**

Il y a un peu de cela. Le mot handicap intègre une notion d'équité. Petit à petit, cela a disparu. Mais la première définition, c'est déficience. Alors qu'avant c'était une notion d'équité sous-entendue par le terme de handicap. C'est pour ça d'ailleurs qu'il y a des tas de gens qui sont handicapés, mais qui disent ne pas l'être. Pendant tellement longtemps, on a été dans un monde dans lequel c'était un problème de la personne, que les seules personnes handicapées que l'on rencontrait, c'était celles qui avaient une énergie incroyable. Elles étaient obligées de surcompenser. Jusqu'au jour où elles pétaient un câble. Cela construit un stéréotype qui est de dire que toutes les personnes handicapées ont une énergie incroyable. Mais comme on le sait tous, l'énergie n'est pas infinie. La logique de la surcompensation s'est construite dans la perception collective qui consiste à dire que les personnes handicapées sont super dynamiques. Mais toutes celles qui n'étaient pas ultra dynamiques, on ne les voyait pas. Je ne vois pas pourquoi le fait d'être handicapé déclencherait automatiquement le fait d'être dynamique, intelligent, etc. On peut très bien être juste normal. Depuis que je suis tout petit, les gens me disent : qu'est-ce que tu es courageux ! Ça m'énerve. Si je le suis vraiment, je n'ai pas de mérite à l'être. Je suis courageux parce que je suis handicapé. Donc, aucun mérite.

### **Bernard Salengro :**

Une démonstration que j'ai appréciée dans le livre, c'est la contradiction qui existe entre le système français de reconnaissance de travailleur handicapé et le taux de 6 %, une cotisation à l'AGEFIPH, la notion européenne de refus de discrimination. D'après la présentation que vous en faites, la construction du système français n'est pas en contradiction avec l'Europe.

### **Guy Tisserant :**

Vous avez des notions différentes qui s'appellent la notion d'action positive et la notion de discrimination positive. C'est une traduction littérale d'un terme américain. Le défenseur des droits dit qu'il est possible en France de mettre en place des mesures d'action positive. En revanche, il est interdit de faire de la discrimination positive. Le taux de 6 % n'est pas de la discrimination positive. L'action positive est définie comme étant une action collective destinée à réduire le désavantage social d'un groupe de populations. Quel est le désavantage social des personnes handicapées ? C'est que leur taux de chômage est 2 fois supérieur à la moyenne nationale. Deuxièmement, il y a le taux de 6%. Cela veut dire qu'on ne laisse pas le choix aux entreprises. Je fais le distinguo entre la différence qui existe entre le "bien que" et le "par ce que". Je m'explique : si on ne recrute pas quelqu'un **parce qu'**il est handicapé, c'est de la discrimination. En revanche, si je vous recrute **parce que** vous êtes handicapé, je suis aussi dans de la discrimination. C'est de la discrimination positive ou du favoritisme. Si on dit discrimination positive, cela veut dire que les gens qui ne sont pas handicapés sont négativement discriminés. La question, c'est : "est-ce que je dois recruter les gens parce qu'ils sont handicapés ou ne pas les recruter parce qu'ils sont handicapés ?" La réponse est non. Il faut les recruter **bien qu'**ils soient handicapés. **Bien qu'**ils aient des besoins de compensation, des besoins d'adaptation de leur environnement professionnel, il faut pouvoir les recruter si l'on veut être non discriminant. Pour chaque entreprise qui n'atteint pas son taux de 6 %, est-ce que vous avez une idée du montant



de la contribution que l'entreprise doit payer ? Cela dépend de la taille de l'entreprise, mais c'est entre 3500 € et 4500 € par an et par salarié manquant. L'entreprise a le choix de payer ou de recruter une personne handicapée. Si j'étais dans une logique de discrimination positive, cela voudrait dire que je recrute la personne, parce qu'elle est handicapée indépendamment de ses compétences. Il me manque 10 personnes pour atteindre mon taux de 6 %, je prends les 10 premières personnes qui passent dans la rue et je les embauche. Pourquoi les entreprises ne font-elles pas cela ? Il vaut toujours mieux payer 4500 ou 5000 € que de payer un salaire à quelqu'un qui ne va pas faire le boulot. L'entreprise a le choix de prendre ou pas des personnes handicapées. Elle n'est pas obligée d'avoir 6 %. Cela veut dire qu'elle garde une alternative, une latitude. Donc, ce n'est pas de la discrimination positive. En revanche, si les entreprises étaient obligées d'avoir 6 % de travailleurs handicapés, ce serait de la discrimination positive, parce qu'elles seraient obligées de recruter n'importe qui pour atteindre le taux de 6 %. Comme on le fait dans certaines entreprises nordiques pour les femmes. Dans la loi de 2005, il y a une organisation politique en France qui a dit qu'il fallait mettre le montant de la contribution pour chaque unité manquant de salariés dans l'entreprise à 150 000 € par salarié manquant. Ce ne sera pas incitatif, mais obligatoire. Si je suis chef d'entreprise et que l'on me dit que je vais payer 150 000 € par salarié manquant, je vais dans la rue, je prends les premiers qui passent, je leur mets des menottes, je les mets dans un bureau, je les attache au mur, je les abonne au Sudoku magazine, je leur donne un peu à manger de temps en temps et je les garde. Ou alors, je mets des pièges dans les couloirs, je pousse les gens dans l'escalier et je dégrade les conditions de travail pour atteindre 6 %. Je suis arrivé dans une entreprise de l'automobile et la personne que je rencontre me dit : "il faut que vous nous aidiez. Avant, on était bon sur le handicap et maintenant on est mauvais. On avait 11 % de taux d'emploi et maintenant on n'a plus que 5 %. Ils sont partis en retraite." Je lui ai dit : "il n'y a que les personnes handicapées qui partent en retraite chez vous ?" Il m'a dit : "avant on avait énormément d'accidents du travail et de maladies professionnelles. On est meilleur qu'avant, mais on n'a plus 6 %. On a mis en place un grand plan de prévention des risques." Je lui ai dit : "arrêtez la prévention. Si votre objectif est d'avoir 6 %, arrêtez la prévention !" L'action positive est là pour 2 raisons. D'abord, parce que l'entreprise le choix. Ensuite, parce que l'entreprise ne paye pas un montant de contribution suffisamment élevée pour être intéressée d'embaucher les gens indépendamment de la compétence. Si un jour on me dit que le taux de chômage des personnes handicapées est identique à celui de l'ensemble de la population et que l'on garde la logique des 6 %, on sera dans la discrimination positive. Les entreprises qui contribuent à un fonds qui s'appelle l'AGEFIPH ou le FIPHP, ces fonds les redistribuaient aux entreprises pour des politiques d'emploi. Je vous invite à faire attention à 2 choses. Ne vous focalisez pas sur les 6 %. Focalisez-vous sur le qualitatif. Sinon mettez des pièges dans les couloirs. Faites en sorte que le sujet soit perçu comme une opportunité et non pas comme une contrainte. Si on vous dit que vous devez avoir 6 %, on voit cela comme une emmerde supplémentaire. Alors que si l'on vous dit, réfléchissons à la pratique managériale, on change le paradigme. Participez au changement de regard là-dessus. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas se donner des objectifs. Objectivez votre entreprise sur les flux, mais pas sur les stocks. Mais ne vous focalisez pas sur le taux d'emploi strict. Toutes les entreprises qui ont de gros taux d'emploi sont les plus accidentogènes. Réfléchissez sur les flux.

**Bernard Salengro :**

Ceci dit il faut faire attention à ce que l'on n'héberge pas la DRH sous forme de financement pour le handicap.

**Guy Tisserant :**

Dans la loi telle qu'elle existe, la prévention ne peut pas être financée par les budgets d'accords d'entreprise sur le handicap. Vu de l'extérieur, je trouve cela nul. Ma préconisation, c'est de dire : on met en place une cotisation à hauteur de 1% de la masse salariale (je donne un chiffre ici uniquement pour l'exemple). Cela servira à mener des politiques de santé au travail. Et dedans, il y a naturellement le handicap, mais aussi la prévention des risques, l'amélioration des pratiques managériales, etc. Par contre, les entreprises doivent quand même mettre en place des mesures pour vérifier que dans les flux d'embauche, on embauche bien des personnes handicapées et que quand on fabrique le handicap de quelqu'un, on ne le vire pas du jour au lendemain. Cela éviterait de faire de la chasse à la déclaration. Il y a des entreprises qui font des chasses à la déclaration. Déclarez- vous ! ...

**Bernard Salengro :**

J'ai bien apprécié une pratique connue où le DRH dit au médecin du travail : "déclarez-moi les personnes handicapées", et où le médecin se rebiffe au nom du secret médical. Il n'est pas toujours compris et pourtant c'est très important pour les personnes de ne pas être chosifié. Une dernière question pour m'aider dans mon exercice syndical, parce que je me suis fait retoquer là-dessus. J'hésite entre les termes "handicapés", "personnes handicapées", "personnes en situation de handicap" ou "personnes handicapées en situation" .... Quel est votre avis ?

**Guy Tisserant :**

Très fréquemment, le problème c'est que l'on vous dit : "il faut dire cela". Je vais vous dire pourquoi j'utilise la terminologie que j'utilise et vous en expliquer la raison. Je n'utilise pas le mot handicapé. C'est transformer un adjectif qualificatif en un substantif. Cela donne le sentiment que la caractéristique devient la substance de la personne. Par exemple, si je dis que vous êtes quelqu'un de psychologue. Si je dis cela, je dis en gros : "il est à l'écoute, il s'intéresse aux gens" ou pour d'autres : "il est prise de tête". Cela va enclencher un certain nombre de caractéristiques. Maintenant, si je dis : "c'est un psychologue" alors je dis que c'est son métier. Handicapé, ce n'est pas mon métier. Je ne suis pas un handicapé. Je suis une personne handicapée. Si je dis un syndicaliste, c'est stigmatisant. Si je dis un noir, un juif, un arabe, une blonde, cela a un côté stigmatisant.

Est-ce qu'il faut dire personne en situation de handicap ? Personnellement, je ne retiens pas cette terminologie. Personne en situation de handicap, cela veut dire que le handicap est situa-

tionnel. Cela veut dire que c'est la situation qui déclenche son handicap. Dans cette salle, qui n'a jamais été de toute sa vie en situation de handicap ? Personne. Vous avez tous été un jour ou l'autre en situation de handicap. Est-ce que vous avez des personnes handicapées ? Mesdames, êtes-vous des personnes en situation de féminité ? C'est une singularité. Cela dépend du regard que les autres ont sur moi. Si l'on me dit que je suis une personne en situation de handicap, en ce moment, assis comme vous à la tribune, je ne suis pas du tout en situation de handicap, mais je suis quand même une personne handicapée. L'entreprise doit réduire les situations de handicap, les compenser. Il n'en demeure pas moins que je serai toujours une personne handicapée. Il n'y a pas de mal à cela. Sauf si on considère que le handicap est forcément négatif. Et les femmes blondes ne sont pas des personnes en situation de blonditude (cela dépend des-quelles...) Ce qu'il faut faire, c'est étudier les personnes handicapées en situation. **Réduire les situations handicapantes des personnes handicapées.** Si on extrapole vers le management de la singularité, on s'aperçoit que l'acte managérial est la gestion de la situation de handicap de tous les collaborateurs. Si vous n'utilisez pas cette terminologie, vous allez de temps en temps vous en prendre une. Moi personnellement, je ne l'utilise jamais. Par contre, j'explique qu'il faut compenser mes situations de handicap. Le petit plan incliné (là derrière pour accéder à cette tribune), c'est une compensation de mon handicap. Voilà la raison pour laquelle j'utilise la terminologie des "personnes handicapées".

#### **Carole Couvert :**

Nous sommes aujourd'hui dans la journée internationale des personnes handicapées. On n'a pas pu faire ce débat pendant la semaine pour l'emploi des personnes handicapées. Vous avez parlé de la masse salariale. On a essayé d'avoir des mesures sur la masse salariale par rapport au dossier égalité homme/femme. On s'était dit qu'on allait commencer d'abord par la culture de la carotte pour résorber les écarts entre les hommes et les femmes. On a vu que cela n'avancait pas. Étudier la mesure sur la masse salariale. On a eu une levée de moineaux. On doit agir sur l'intérêt des salariés et de l'entreprise et les amener sur un terrain commun. On a une culture en France qui est la culture de l'équipe monotype. Réfléchir à une organisation différente et intégrer une personne handicapée est une occasion de repenser l'organisation de l'entreprise. On a peut-être intérêt à les emmener sur le terrain du gain, du retour sur investissement.

#### **Guy Tisserant :**

Le problème, c'est que les gens vont voir uniquement les emmerdements qu'ils vont avoir avec ça. Votre travail est de les amener à réfléchir aux enjeux, à l'intérêt de mettre en place des politiques de diversité. Si je suis patron d'entreprise et que l'on me dit : "ce que tu vas faire va te coûter 2 fois plus cher que ce que cela va te rapporter", je vais me poser une question. Vous avez les enjeux pour l'entreprise et vous avez les enjeux pour les personnes qui composent l'entreprise. Ils ne sont pas de même nature. Pour l'entreprise, les seuls enjeux sont des enjeux économiques. Le seul enjeu en tant qu'entreprise, je ne parle même pas du patron de l'entreprise... J'ai très envie de faire plaisir à tout le monde en tant que patron d'entreprise.

J'aimerais payer mes salariés 10 fois plus, en plus, ils m'aimeraient encore plus. En même temps, il faut que ce soit compatible avec mon existence économique. Il faut bien étudier les 2 notions. Il faut que vous arriviez à positionner le débat sur le côté économique, retour sur investissement d'une politique emploi, et ensuite travailler auprès des gens du terrain. Lorsque je suis manager, ce n'est pas forcé que je vais avoir un retour sur investissement économique. Ce sera peut-être sur des enjeux d'images, des enjeux de sens. Dans les entreprises, on ne parle pas de sens. Je crois que ce qui est fondamental, c'est le sens. Il y a des gens qui travaillent toute la journée et qui se demandent pourquoi ils ont travaillé. Tous les boulots ne peuvent pas être passionnants, mais quand c'est possible, autant donner du sens. Depuis que j'ai créé cette boîte, je m'éclate tous les jours, parce que j'ai du sens dans mon activité. Je crois que c'est quelque chose qu'on oublie trop souvent. Des thématiques comme le handicap, la diversité et l'égalité des chances donnent du sens. Si vous ne positionnez pas les enjeux au bon niveau, vous êtes inaudibles. Quand je vais voir le DRH, je ne vais pas dire il faut que vous le fassiez, parce que c'est éthique. Je vais commencer par lui dire qu'il sera gagnant économiquement.

#### **Carole Couvert :**

Je souriais, parce que notre trésorier national a travaillé sur la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'a transformée en disant "redonnez du sens ensemble". Je pense qu'il serait intéressant, compte-tenu du nombre de personnes dans la salle, que vous puissiez donner un exemple concret de la manière dont vous avez pu appréhender le dossier et le retour sur investissement de l'entreprise.

#### **Guy Tisserant :**

Je vais être un tout petit peu embêté pour répondre à cela. À ce jour, notre approche est une approche qui a peu de recul en termes d'évaluation. C'est très difficile de mesurer ce retour sur investissement. On a en tête aujourd'hui de développer un projet de mesures de retour sur investissement des politiques de handicap. C'est un peu compliqué de dire aux gens... Aujourd'hui, cela participe de la profession de foi. Il est difficile d'avoir des éléments tangibles. On peut dire qu'un certain nombre d'entreprises ont mesuré une baisse de l'accidentologie, en même temps il y a eu plus de déclarations d'inaptitude. Je suis convaincu, mais lorsque vous êtes face à quelqu'un qui n'est pas convaincu, cela va être très difficile de l'objectiver. La mesure de la rentabilité d'un tel projet est très difficile. Vous n'êtes pas sûrs que c'est le seul facteur qui va faire bouger les choses. Avec la crise actuelle, toutes les entreprises ont leurs cours de résultats qui baissent. Le sens, la gestion des collaborateurs avec le vieillissement de la population sont des enjeux forts. La solidarité que l'on peut développer dans des entreprises quand des équipes et la gestion des âges sont des choses qui devraient questionner les entreprises. De toute façon, c'est comme le développement durable. Le fait d'éteindre la lumière ou de recycler, ce n'est pas un gain immédiat. Cela donne une perspective de temps. Dans l'entreprise, on est habitué au très court terme. Toutes ces politiques s'inscrivent dans les moyens ou longs termes. On n'est pas sur les mêmes échelles de temps. Soit on est convaincu que RSE, développement durable est un avantage. Soit on n'est pas convaincu. Dire dès le début aux gens : "vous

êtes obligés de..." cela ne marche pas du tout. Ce que j'ai découvert dans le cours du temps, c'est que la notion de compensation raisonnable est au cœur du management équitable. Si vous avez déjà vu les 3 piliers du développement durable : écologique, économique et social. Pour qu'il soit durable, le développement doit être vivable et fiable. Quand on veut faire du développement économique durable, il faut qu'il soit viable et équitable. J'en déduis que pour que le développement social soit durable, il faut qu'il soit vivable et équitable. Équitable, cela veut dire compensation. Vivable, cela veut dire raisonnable. La notion de compensation raisonnable, ce sont les 2 principes de base d'un développement social durable social.

**Carole Couvert :**

Cela veut dire aussi aller sur la notion de capital humain à valoriser qui fait partie intégrante de l'entreprise.

**Guy Tisserant :**

Toutes les entreprises disent que le premier capital est le capital humain. Cela me fait tout le temps marrer.

**Carole Couvert :**

Ce que je vous propose, c'est que vous puissiez poser vos questions à Guy ou à Bernard. Venez au micro pour vous présenter.

**Intervenant, Roger SALBREUX :**

Je voudrais vous remercier vivement de cet exposé limpide. Je n'ai pas lu votre livre, mais je vais me précipiter.

**Guy Tisserant :**

C'est mon éditeur qui va être content...

**Intervenant, Roger SALBREUX :** Je voulais juste relever dans l'exposé que vous venez de faire quelque chose avec quoi je ne suis pas d'accord. Vous avez assimilé handicap et déficience. Le handicap, c'est le désavantage social de la déficience. Vous avez merveilleusement dit que l'on pouvait faire tout ce qu'on voulait, vous resteriez une personne handicapée. Mais il y a aussi l'environnement, la société qui peut faciliter ou aggraver la notion de handicap qui est donc une interaction entre la déficience et l'environnement.

**Guy Tisserant :**

Si vous avez entendu que handicap est égal à déficience, je me suis mal exprimé. Si vous lisez la première définition du mot handicap, il est écrit déficience. Mais ce n'est pas ma définition. Je préfère me tourner vers la définition initiale. C'est la notion d'équité initialement incluse dans le mot de handicap qui m'intéresse. Et d'égalité des chances. L'égalité des droits reste quand même dangereux, parce que si tout le monde a le même droit, étant donné que tout le monde n'a pas le même besoin et n'a pas le même capital au départ, on n'a pas tous les mêmes chances au départ. La question est de rétablir l'égalité des chances. C'est d'ailleurs une des problématiques que j'ai parfois avec des organisations représentatives du personnel. Parce qu'elles ont fréquemment comme position le fait de défendre les intérêts collectifs, ce que je comprends parfaitement. Mais la notion de compensation est une notion qui ne fonctionne qu'individuellement. Le risque et la problématique de certains représentants syndicaux, c'est qu'ils se disent à partir de moment où l'on n'a pas la garantie que cela va être fait de façon équitable, on risque de rentrer dans des logiques de favoritisme pour des gens qu'on aime bien et pas pour les autres. Mais pour moi la seule façon de réussir le management de la singularité, c'est la notion de compensation individuelle.

**Intervenante, Catherine CHOLLET :**

Je suis syndicaliste aéroport de Paris et j'ai notamment une casquette CHSCT. Je viens de négocier l'accord handicap. C'est pas mal. Les 6 %, on va y arriver, mais la direction a décidé de continuer à mettre les moyens. Après, il y a des problèmes d'application. Ils nous disent : on voudrait bien, mais on ne peut pas parce qu'on ne trouve pas assez de salariés formés. Quand je leur amène sur un plateau un salarié super diplômé, on nous dit, on va le mettre au premier niveau des cadres. Et c'est comme ça tout le temps. Même si on a dépassé un certain nombre de stéréotypes, on a des biais inverses. C'est vrai que pour les employeurs, ce n'est pas facile. Il faut qu'une entreprise soit rentable. Elle est là pour gagner de l'argent ou au moins être en équilibre. On est complètement d'accord là-dessus. Mais on n'arrête pas de nous dire que c'est la ressource, si on vend aux managers qu'on peut mesurer le retour sur investissement, ils vont être d'accord et quand on leur parle des conditions de travail des salariés, ils n'en ont rien à faire. Cela me pose un problème. Je veux bien que l'on marie les 2. Que si les salariés sont heureux dans l'entreprise, on ira vers un progrès social qui donnera du cœur au travail à tout le monde, mais le problème c'est que si vous arrivez à mesurer cela. On a plein de gens qui mesurent, mais on a plus personne pour changer une ampoule dans les aérogares. Ces histoires de mesures... La mesure induit des biais dont il faut se méfier.

**Guy Tisserant :**

Cela fait 8 ans que je travaille sur le sujet sans outils de mesure. J'ai besoin d'outils de mesure pour convaincre les gens qui ne fonctionnent qu'avec des outils de mesure. Je cherche tous les outils nécessaires pour convaincre toutes les populations possibles et pas uniquement les gens qui sont déjà convaincus au départ. Par rapport à la notion de rentabilité, je voudrais dire une

choses. Les entreprises sont des "personnes morales". Je ne sais pas si vous avez déjà rencontré quelque chose de moins moral qu'une entreprise. C'est normal. Une entreprise n'est pas morale, mais elle n'est pas non plus immorale. Elle est amoral. Ce sont les gens qui la composent qui devraient être moraux. Il faut faire le distinguo entre les 2. On a tendance à mélanger les arguments ou les enjeux en fonction de qui on parle. En tant que chef d'entreprise, je dois gérer des problématiques économiques et des problématiques morales. Je préfère d'ailleurs le mot éthique. On appelle les entreprises des personnes morales alors qu'on devrait les appeler des personnes économiques. Et nous on nous appelle des personnes physiques alors qu'on devrait nous appeler des personnes morales. C'est assez intéressant. Je parlerai plutôt de personnes éthiques. Ce que je vais vous dire, c'est que si vous voulez que le sujet avance et plus globalement que les sujets de la diversité et de l'égalité des chances avancent, il faut réussir à convaincre les acteurs et les décideurs qu'ils ont un intérêt à le faire. Si vous allez voir un manager en lui disant : "vous devriez embaucher une personne handicapée, parce que vous allez payer moins de contribution", mais il s'en fout complètement. Si vous lui dites que cela va améliorer les conditions de travail, il va avoir un doute. Ce qu'il faut, c'est l'accompagner, réduire les risques qu'il peut avoir. Ensuite, il faut communiquer sur les choses qui fonctionnent, sur l'avancée des projets pour donner envie aux acteurs de devenir des acteurs. Ce n'est pas la peine de penser que tout le monde sera d'accord. Les entreprises qui me disent : "on préfère payer plutôt que de recruter", je leur dis : "faites cela". On a dit un jour à une entreprise à la fin du diagnostic-conseil : "surtout, ne faites rien". L'une des grandes causes de survenance du handicap, ce sont les accidents du travail et les maladies professionnelles. Cela survient essentiellement sur des métiers peu qualifiés. On fabrique mécaniquement du handicap de personnes peu diplômées. Le handicap, c'est un laboratoire d'innovation sociale, parce que cela permet de réfléchir sur les pratiques managériales, mais aussi sur les pratiques de recrutement. Les entreprises rêvent de recruter des moutons à 14 pattes tout le temps. Avec des populations atypiques, cela ne marche pas. Les exigences ne sont pas en phase avec ce qui existe. Il faut réussir à mettre les 2 en lien et à faire de la formation, à développer les compétences des gens pour construire les compétences manquantes. Dernier point, là où je commence à vous rejoindre, c'est que les entreprises, certaines en tout cas, ne disent ne pas trouver de candidats. Mais quand on leur trouve quelqu'un de très diplômé avec la capacité d'avoir un poste élevé, elles n'en veulent pas. Elles veulent bien des travailleurs handicapés pourvu que ce soit sur des postes minables. Cela commence à m'énerver. Des gens qui sont diplômés, on en a plein. Dans mon cabinet, j'ai 7 personnes qui font du recrutement à plein temps et qui dépriment tous les jours. Elles font un boulot de dingue et en face les gens disent non. À un moment donné, cela commence à être pénible. Parfois, les gens ne jouent pas le jeu. Ils veulent bien prendre des travailleurs handicapés si on leur propose des standardistes, des comptables et éventuellement quelques informaticiens. Pour le reste, zéro. Un moment donné, il va falloir que cela change !

**Intervenant, CFE-CGC fonctions publiques :** Je vous ai écouté avec attention. J'ai deux frustrations. La première est petite : vous n'avez pas cité dans quel sport vous avez été médaillé olympique. La seconde, elle est liée aux difficultés pour les jeunes en situation de handicap d'accéder aux universités et d'obtenir des diplômes de niveau bac+3 et plus qu'il s'agisse du secteur public ou privé. Dans les administrations, beaucoup se plaignent de ne pas trouver à recruter suffisamment de personnes en situation de handicap notamment dans l'éducation nationale.

Quelles mesures préconisez-vous pour augmenter le nombre de jeunes en situation de handicap qui décrochent un diplôme de bac plus 4 ou 5 ? Est-ce une question d'orientation ou un problème de capacité d'accueil des campus ? Je sais qu'il y a des campus qui se sont spécialisés là-dedans notamment à Toulouse ou à Grenoble pour l'accueil des personnes en fauteuil roulant.

**Guy Tisserant :**

Je constate que vous avez retenu le terme de personnes en situation de handicap... La problématique est complexe. Parmi la totalité des personnes handicapées en France, moins de 15 % ont un handicap qui survient avant l'âge de 15 ans. Le handicap est très majoritairement acquis durant la vie. La première cause, c'est le vieillissement. La 2<sup>ème</sup> cause, ce sont les maladies autres que les maladies invalidantes. La 3<sup>ème</sup> cause, ce sont les accidents du travail et les maladies professionnelles. La 4<sup>ème</sup> cause, ce sont les accidents de trajet et la naissance. Si d'un seul coup, on disait qu'il fallait avoir le triplement du nombre d'élèves dans les études supérieures, cela vaudrait presque dire le triplement des personnes handicapées. Parmi la totalité des personnes, enfants handicapés, vous avez 10 fois moins d'enfants diplômés. Dans cette population, vous avez une grande partie de personnes qui ont un handicap mental et une partie qui ont un handicap psychique : suivre des études supérieures est évidemment beaucoup plus complexe, voire impossible. Cela explique la très grosse déperdition entre le primaire et le collège. On pourrait penser qu'à partir du moment où l'on est au collège, le taux de déperdition est moindre. Ce n'est pas le cas. Il y a plusieurs raisons à cela. La première raison, c'est que l'éducation nationale française n'est pas une école de la singularité. C'est une école de la normativité. Le collège unique en est un exemple type. Quand vous avez des besoins spécifiques liés à votre santé, par exemple..., mais on pourrait élargir à d'autres facteurs (vous n'avez pas les codes sociaux, la langue...) on peut constater que le système français est un système de reproduction sociale. Il vaut mieux naître dans une famille aisée que dans une famille pauvre. Il n'y a pas de système de compensation. Dans le système éducatif, on considère que c'est à l'enfant de compenser ses difficultés. Or, cela ne marche pas. Sur le sujet du handicap, cela se retrouve également. Si vous avez un enfant qui a des problèmes de santé et qui est obligé de s'absenter, il n'y a pas de système de compensation. C'est à lui de récupérer. Évidemment, cela ne marche pas bien. Un enfant qui a une difficulté auditive et qui est placé dans une classe de 30 élèves est très désavantagé. Quelqu'un qui a un handicap visuel avec un professeur qui ne sait pas comment prendre en compte ce handicap, cela ne marche pas. Le prof, c'est comme le manager. Certains ont envie et d'autres n'ont pas envie. C'est donc une question de compensation. Quels moyens peut-on mettre dedans ? Quelle place donne-t-on à des logiques d'égalité des chances et de solidarité ? La question de fond, c'est quelle société on veut. Cela nous pose des questions sur la société dans laquelle on veut vivre. Quelle place donne-t-on à la difficulté, à la fragilité ? Les mesures, ne me demandez pas cela, sinon je vais faire de la politique. C'est un changement de paradigme, de vision de la société. Vous imaginez bien que j'ai une perspective... Je voudrais que l'on construise une société d'égalité des chances, mais cela coûte du pognon, de l'énergie, du temps. Est-ce qu'on veut les mettre ou est-ce que l'on veut gérer sa situation à soi ? Pour répondre à votre question, c'est très compliqué de faire des mesurette à



droite et à gauche. Il faut quelque chose de fond. La question sur l'éducation n'est pas liée uniquement liée au handicap.

**Carole Couvert :**

Est-ce que vous avez eu au cours de vos études l'opportunité d'étudier d'autres pays européens et de voir s'il y avait des exemples de bonnes pratiques et avec quels moyens pour que l'on puisse en tirer les enseignements et essayer peut-être d'avancer en la matière ?

**Guy Tisserant :**

Les pays nordiques sont plutôt pas mal sur la notion d'équité. Ils sont plutôt assez bons et pas uniquement sur le handicap. Les pays anglo-saxons sont des pays qui sont très en avance sur les notions d'accessibilité. Néanmoins, lorsque vous êtes américain, si vous êtes handicapé, vous avez intérêt à être riche en même temps. Par contre, pour l'accessibilité, c'est nickel. Ils ont eu beaucoup de personnes qui sont allées à la guerre du Vietnam, ils ont eu un vrai problème social à gérer avec cela. Pour nous, les personnes handicapées, la guerre de 1914 a été une bénédiction.

**Intervenant dans la salle :**

Il en faudrait une autre.

**Guy Tisserant :**

Il en faudrait une autre. Il y en a marre d'être minoritaire. Comme j'ai beaucoup voyagé, notamment pour le sport. Ah, votre collègue est parti ! Vous lui direz... C'est le tennis de table. Comme j'ai fait beaucoup de sport, j'ai rencontré beaucoup de gens qui venaient de plein de pays. Il vaut mieux être dans un pays occidental quand même. La loi française sur le handicap, sur l'emploi notamment, est plutôt bonne. Vis-à-vis de la Belgique par exemple, on est bien au-dessus. Les pays nordiques sont ceux qui sont les plus avancés sur le sujet.

*Voyant l'intervenant suivant au pupitre : "Ouh la la, c'est lui qui va m'engueuler..."*

**Intervenant, Michel WALOSIK :**

On a fait partie de la même fédération, la fédération française handisport. J'en ai été secrétaire général de Haute-Normandie. Je suis membre du GrouPIH. On lui donne nos idées et on en fait, puisqu'ayant fait ce qu'il en veut. Ma question. Tu parles d'un changement de paradigme. Pour réduire les effets négatifs actuels de la loi, nous proposons de changer radicalement l'esprit. Cela fait 10 ans que l'on parle des 6 %.

**Guy Tisserant :**

C'est même depuis 1987.

**Intervenant, Michel WALOSIK :**

Ta position, c'est de voir si toute la politique handicap pourrait changer avec la formation.

**Guy Tisserant :**

Je suis mal exprimé. Ce que je propose, c'est de transposer le modèle de la formation. Transposer le modèle de la formation sur le handicap. C'est ce que j'ai dit tout à l'heure. Mettre en place une cotisation handicap, santé au travail plus largement. Transposer le fonctionnement de la cotisation formation sur une cotisation handicap. Cela veut dire que l'AGEFIPH devient un OPCA. Aujourd'hui, les recettes de l'AGEFIPH sont directement proportionnelles au taux d'emploi des entreprises. Plus les entreprises augmentent leur taux d'emploi, moins elles contribuent et plus elles ont besoin d'aide financière, puisqu'elles ont plus de personnes handicapées en poste. À un moment donné, c'est absurde. Les gens disent : l'idéal, c'est le jour où l'AGEFIPH disparaît. Je ne suis pas d'accord, parce que le jour où elle disparaît, il n'y a plus de ressources pour adapter les postes. Moi qui suis une PME, si quelqu'un me demande une prothèse auditive, je dirais que ce n'est pas possible, parce que je n'ai pas les moyens. Toutes les personnes qui auront un handicap important seront exclues du monde du travail. C'est pour cela que le système est mortifère. Je dis que toutes les entreprises doivent cotiser à hauteur de 1 % par exemple. Cela veut dire que l'AGEFIPH va avoir des ressources constantes puisque cela ne sera plus proportionnel au nombre de personnes handicapées mais proportionnel à la masse salariale, comme pour le budget formation. Si l'entreprise ne l'utilise pas, elle reverse l'argent un OPCA qui reversera aux entreprises qui font davantage. Je transpose le raisonnement de la formation sur la politique du handicap. Les politiques qui fonctionnent sur un an ne sont pas des politiques. Si on veut mettre en place une politique, il faut des ressources pérennes, régulières dans la durée.

**Carole Couvert :**

Vous êtes contre les accords agréés ?

**Guy Tisserant :**

Non. C'est justement le contraire. Au lieu que le budget de l'accord agréé soit en fonction du taux d'emploi, c'est un accord agréé en fonction de la masse salariale. Il y a des entreprises qui font un accord agréé alors qu'elles sont 3, 5 %. Elle développe des politiques et arrive à 6 %. J'ai connu une femme qui avait été embauchée pour être chargée de mission handicap dans une entreprise. En 2 ans, elle les a amenés à 6 %. Ils l'ont virée ensuite : ils n'en avaient plus besoin...

Pour les grosses boîtes, je suis pour les accords agréés. Par contre, une entreprise qui fait un accord agréé, son taux augmente, après elle n'a plus de budget.

**Bernard Salengro :**

Il y a un autre facteur de gravité : L'État transfère à l'AGEFIPH ses obligations qui de ce fait défalquent la capacité de l'AGEFIPH de répondre à ce pour quoi elle a été inventée.

**Guy Tisserant :**

Plus 50 millions qui ont été pris pour la formation. Quand on a mis en place la cotisation formation, toutes les entreprises ont hurlé. Aujourd'hui, vous en avez un tas qui font beaucoup plus de budgets formation que leur obligation, parce qu'elles ont compris leur intérêt. Il faut faire la même chose sur le handicap.

**Intervenante, Isabelle Déo :**

J'appartiens au célèbre groupe de pilotage interfédéral sur le handicap de la CFE-CGC, le Groupe PIH. Je voulais revenir sur le problème de la non-scolarisation. Les gens qui me connaissent savent que j'ai été bachelière sans avoir jamais mis les pieds ni à l'école, ni au collège, ni au lycée. J'ai intégré le système universitaire après le bac et après une école d'ingénieurs. Un enfant qui n'est pas scolarisé cela signifie plusieurs choses : ses parents sont dans une situation inextricable, l'enfant est privé des perspectives d'avenir dont il a tant besoin, les entreprises se privent de talents qui ne demanderaient pourtant qu'à éclore et la société condamne l'enfant à être un assisté permanent. On peut se poser la question de cette façon-là : Scolariser un enfant handicapé coûte, parce qu'il faut donner à l'école les moyens de compenser, mais cela ne coûte pas très longtemps. Ne pas scolariser coûte beaucoup et très longtemps.

**Guy Tisserant :**

La question de fond est la question du développement durable. On est dans une problématique où la majorité des gens réfléchissent sur du court terme. On est évalué sur son compte de résultat quand tout va bien de la semaine prochaine et quand cela ne va pas de demain matin. On est dans des logiques d'investissement et de retour d'investissements moyens ou longs. Aujourd'hui, on sait qu'une personne en ESAT coûte à la collectivité 3500 € par an. Une personne qui n'est pas en ESAT coûte 13000 € par an. Pour moi, c'est la prise en compte de la singularité. Combien a-t-on de personnes qui sortent aujourd'hui du système scolaire sans aucun diplôme et sans formation parce qu'on les a injectés dans des dispositifs qui ne leur convenaient pas ? L'idée est que chacun fasse des efforts. Je ne suis pas dans une logique d'assistantat. Je dis que tout le monde n'a pas la même façon d'apprendre, les mêmes capacités ou les mêmes moyens. Il faut accompagner et aider les gens qui en ont besoin pour leur permettre de se réaliser. Plus

on est dans des crises économiques et plus les gens fragiles sont discriminés et éliminés. C'est sûr que nous ne sommes pas dans le meilleur contexte. Mais il faut faire bouger les choses et travailler sur la notion de compensation.

**Carole Couvert :**

Je vous propose de conclure, parce que Guy Tisserant a un train à prendre.

**Guy Tisserant :**

Mon train est à 20h53. Cela va me prendre 25 secondes de descendre la rue du Rocher, ça va vite !

**Intervenante :**

D'abord, merci pour cet exposé passionnant. Je rebondis sur la logique de compensation du handicap. De mon expérience, il n'y a pas que cela qui compte. Il y a la logique d'adaptation aux compétences. On est tous des personnes handicapées parce qu'on n'est pas multi compétent. On ne se pose pas forcément la question. J'ai vu des personnes qui avaient un tout petit handicap et que l'on mettait sur le seul poste incompatible avec leur handicap. Au-delà de la compensation du handicap, il y a l'adaptation aux compétences.

**Guy Tisserant :**

Deux choses pour répondre à ce que vous évoquez. Il y a 4 grands types de compensation. Il y a d'abord la compensation technique. Le 2<sup>ème</sup> type est un peu plus complexe, c'est la compensation organisationnelle. La capacité de la production de la personne, l'évaluation personnalisée, etc. Le 3<sup>ème</sup> type de compensation, c'est la formation. La capacité de prendre la personne et de voir ses aptitudes, de changer de modèle de recrutement. En fait, on est dans des modèles de recrutement qui sont des modèles extrêmement orientés sur les diplômes. Ce sont les savoirs qui comptent. On élimine les gens sur les savoirs et savoir-faire. Par contre, on ne se rend pas compte qu'apprendre des savoir-faire est beaucoup plus facile que d'apprendre des savoir-être. On cherche des gens qui ont déjà tous les diplômes et tous les prérequis. Si l'on veut travailler sur des populations atypiques, il faut réfléchir sur les aptitudes, sur les savoir-être des gens. C'est réfléchir à la capacité d'accompagner les gens dans de nouvelles compétences et dans de nouveaux parcours. Moi qui ne suis pas américanophile, les Américains ont une culture transversale des parcours que l'on n'a pas du tout en France. C'est un vrai défi chez nous. Bien sûr que le diplôme est important. Il y a des gens qui me disent que je ne devrais pas faire ce métier, parce que je suis ingénieur. Un jour, j'ai voulu postuler pour être commercial. On m'a dit : "tu ne peux pas, tu es informaticien". Il faut arrêter d'enfermer des gens dans des boîtes. Le 4<sup>ème</sup> type de compensation, c'est la partie comportementale. C'est la capacité à prendre en compte la singularité du comportement de la personne soit, parce que la personne a un handicap psychique, soit, parce qu'elle a eu des problèmes personnels soit, parce qu'elle a un désavantage

social, etc. il ne faut pas être un assistant social, un psychiatre, puisqu'il y en a déjà d'autres... Mais par contre, vous ne pouvez pas faire comme si ce qui se passait extérieur n'existait pas. Il faut aussi prendre en compte cette notion de compensation. C'est quelque chose de très vaste et de très complexe. Il faut trouver le bon équilibre. On peut se tromper, mais on essaie d'être équitable. C'est prendre en compte ces notions : vos compétences, vos aptitudes... Si vous demandez à un recruteur ce qu'est la compétence, il va vous dire c'est le diplôme. C'est les diplômes, le savoir-faire, le savoir-être et les certitudes. C'est vrai dans les écoles. Pour rentrer à l'ESSEC, il faut avoir 900 au TOEIC

**Carole Couvert :**

Je vous propose de conclure ce débat. Je remercie Guy Tisserant d'être venu parmi nous et d'avoir échangé aussi librement

**Guy Tisserant :**

Je ne me suis pas censuré du tout.

**Carole Couvert :**

C'est l'intérêt. Je pense qu'on peut l'applaudir. Avant de vous donner la parole pour un mot de conclusion, je voudrais remercier Marie-Laure, car c'est grâce à elle que nous avons organisé ce débat ce soir. Et Isabelle aussi. Grâce à toutes les 2, nous avons pu organiser ce débat ce soir. C'est fondamental, parce que ce type de débat nous permet de partager et de construire la suite ensemble. Travailler sur les stéréotypes, travailler sur les discriminations indirectes, les risques objectifs et votre fameuse équation, que les enjeux soient supérieurs aux risques subjectifs et aux risques objectifs. Donner envie et communiquer positivement. Bernard a travaillé sur la bande dessinée qui vous a été remise. Je pense qu'il va vous la remettre.

**Guy Tisserant :**

Je l'ai déjà et je l'ai même dans mon ordinateur.

**Carole Couvert :**

Ce serait intéressant que vous puissiez me donner votre regard pour que nous puissions continuer d'avancer et faire que demain une personne recrutée ne le soit que sur ses compétences et indépendamment de toute discrimination. N'hésitez pas.

**Guy Tisserant :**

Le vecteur bande dessinée est assez sympa pour la communication sur le handicap. Ce que j'apprécie particulièrement, c'est que souvent le problème de la bande dessinée, c'est que c'est assez simpliste. Dans le sujet du handicap et de la diversité, ce n'est pas simple. Il faut faire très attention aux réductions et au simplisme. Parfois, dans les BD, c'est difficile de ne pas verser dans le simplisme. Ce que j'apprécie dans cette BD de la CFE-CGC, c'est qu'il y a une histoire. Ce qui me gêne souvent, c'est que l'on a trop tendance à être fainéant du cerveau et à vouloir que les choses soient simples alors qu'elles ne le sont pas. Les rendre simplistes, c'est dangereux. Le stéréotype est typiquement une illustration de la notion de simplisme. J'ai trouvé bien le fait que vous ayez mis suffisamment de matière pour que cela fasse une histoire. Si vous voulez me soumettre la lecture d'une 2<sup>ème</sup> version, n'hésitez pas.

**Carole Couvert :**

Vous avez dans une interview détourné un slogan publicitaire qui était assez sympa. Vous vous rappelez les piles qui s'usent que lorsqu'on s'en sert... vous avez dit : "le cerveau ne s'use que lorsqu'on ne s'en sert pas." C'est vraiment en adéquation avec le sujet que l'on traite.

**Bernard Salengro :**

Je voudrais en profiter pour faire deux choses. On m'a demandé plusieurs fois la suite de la BD sur le handicap. Je fais un appel pour un scénario.

La 2<sup>ème</sup>, c'est une diffusion virale que j'attends de vous. Vous avez vu que l'on a applaudi avec le langage des signes. Je voudrais que cela se diffuse, car c'est porteur de symbole ... Au GrouPIH, nous avons décidé de convaincre toutes nos fédérations qu'au congrès, on applaudira de cette façon-là. Je vous remercie et je vous souhaite une bonne soirée.

**Guy Tisserant :**

Merci pour votre écoute et peut-être à une prochaine fois. Il n'y a que les montagnes qui ne se rencontrent pas.