



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Handicap



de la diversité  
vers l'inclusion



Restitution du séminaire de formation



12 juin 2024



# Les enjeux, les objectifs et l'organisation du séminaire

Le séminaire de formation « Handicap : de la diversité vers l'inclusion » qui s'est tenu le 12 juin 2024 au sein de la préfecture d'Île-de-France, préfecture de Paris, en amont de la réalisation des Jeux paralympiques, s'est fixé l'objectif de favoriser la prise en compte du handicap dans le fonctionnement des équipes et le management des personnes et des activités au sein de la fonction publique de l'État en région d'Île-de-France, ainsi que dans les processus de ressources humaines.

Plus qu'une sensibilisation générale, il s'agissait de situer ses problématiques et ses enjeux dans le contexte professionnel, en actualisant les représentations et en dotant les agents de repères et de réflexes partagés. Pour ce faire, des modalités permettant d'appréhender de façon simple et pragmatique les notions abordées, ont été proposées et mises en œuvre en permettant aux participants, au-delà d'un nécessaire « fil rouge » de composer un programme personnalisé.

Ce projet, lauréat du fond de modernisation de l'administration territoriale de l'État (FMATE) 2024, intervient dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route RH 2023-2025, portée par la Plateforme régionale d'appui interministérielle à la gestion des ressources humaines (PFRH) d'Île-de-France et qui prévoit un axe 6 intitulé « Rendre les enjeux de diversité et d'inclusion plus visibles et développer leur prise en compte dans les processus RH ».

Ce séminaire de formation a concerné 56 stagiaires, concernés par la question du handicap au travail pour soi comme pour d'autres, en qualité notamment de collègue, de manager ou d'agent travaillant dans un service RH, souhaitant renforcer sa compréhension du sujet et développer sa capacité à agir.

Issus de l'ensemble des ministères, avec une représentation pour moitié de l'administration territoriale de l'État en Île-de-France auxquels s'ajoutent des personnels de centrale des ministères concernés, puis d'autres administrations et institutions comme le ministère de l'Éducation nationale, le ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, le ministère des armées, le ministère de l'écologie et de la cohésion des territoires, le ministère de la Justice, la Cour des comptes, etc.

A l'issue de ce séminaire de formation, les participants ont su :

ce qu'impliquent les situations de handicap

mieux identifier les situations de handicap, notamment invisibles

adopter des comportements et usages professionnels appropriés aux situations

les dispositifs visant à compenser le handicap faisant le cas échéant appel à des professionnels.

Il s'agissait, à travers ce projet, non seulement de sensibiliser et informer les agents de l'État en région sur les enjeux et problématiques générées par les situations de handicap au travail, mais également de les doter des savoir-faire nécessaires pour engager une réflexion en intelligence collective dans les organisations sur leur solutionnement

- et saisir les dispositifs et outils accessibles pour les traiter.
- Pour ce faire, le séminaire s'est appuyé sur des séquences d'apports en connaissances,
- d'échanges entre pairs et de mise en activités, organisées comme suit :

- Des temps pléniers, à 56 stagiaires, pour constituer le « fil rouge » du séminaire et aboutir à des repères et réflexes partagés entre les participants. Afin d'assurer la pertinence des apports, des universitaires impliqués non seulement dans la recherche mais aussi dans l'expérimentation de solutions au sein d'entreprises et d'administration ont été mobilisés. Ils relèvent, autant, de chaires de diversité mais aussi d'inclusion lesquelles portent une attention particulière sur l'adaptation de l'environnement matériel mais aussi social de travail.

- Des temps dissociés, en 6 sous-groupes de 8/9 stagiaires, offrant aux participants des possibilités de choix en fonctions de leurs sujets d'intérêts et leurs appétences. Les prestataires du FIPHFP ont été également mobilisés pour animer les activités en sous-groupes, selon leurs spécialités au titre des diverses formes de handicap, mais aussi pour animer les ateliers en sous-groupes. Ils disposent, en effet, d'un savoir-faire de terrain et interviennent régulièrement au sein des administrations pour solutionner les situations les plus complexes de handicap.

# Les idées et les moments clés du séminaire

## Le programme, plus précisément, a été le suivant :

9h30 – 10h00 : Accueil et ouverture

10h00 – 11h00 : Conférence – les différentes formes de handicap d’hier à aujourd’hui, l’évolution de leur prise en compte par la société – notamment le handicap dit « invisible » – et l’émergence de la notion de « situation » de handicap au travail.

11h00 – 12h30 : Activités en sous-groupes – échange et mise en situation autour des 6 familles de handicap (2 handicaps expérimentés/participant) :

- Auditif,
- Visuel,
- Moteur,
- Psychique,
- Troubles « dys »,
- Troubles cognitifs,
- Maladies chroniques.

12h30 – 14h00 : Apéritif déjeunatoire dans le hall du Ponant

À la pause, la Section régionale interministérielle d’action sociale (SRIAS) d’Île-de-France, le Fonds pour l’insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) d’Île-de-France et la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) de Paris ont tenu des stands d’information, d’écoute et de conseil mais également de jeu dans le hall du Ponant.

Il s’agissait de valoriser les dispositifs et outils mis en places par ces deux institutions engagées sur les questions de diversité et d’inclusion, voire même de proposer aux agents de participer à des jeux sérieux sur le handicap réalisés dans le cadre de l’action sociale interministérielle. A cet égard, les agents du site de la préfecture, le Ponant, ont été invités à les consulter

14h00 – 15h15 : Ateliers en sous-groupes – mobilisation de l’intelligence collective pour la recherche de solutions autour de problématiques liées au handicap au travail :

- Inclure un agent en situation de handicap auditif,
- Recruter de façon exemplaire en résistant aux stéréotypes,
- Sensibiliser ses collègues aux troubles du spectre autistique,
- Adapter le poste et l’environnement de travail aux troubles « dys »,
- Gérer l’autocensure sur la « reconnaissance en qualité de travailleur handicapé »,
- Accompagner l’apparition de troubles psychiques et prévenir ses effets sur le travail.

15h15 – 16h00 : intermède musical « le théâtre du Crystal »

Cet intermède a été animé par la troupe « Le théâtre du Crystal », composée des personnes en situation de handicap en vue de favoriser la mise en place de conditions pour une meilleure intégration des personnes en situation de handicap dans la société, à la fois au travail mais aussi plus largement dans tous lieux publics.

L’art et la culture sont les domaines par excellence où peuvent se jouer cette reconnaissance et cette acceptation de l’autre ressenti comme à la fois semblable et différent. Par le théâtre, le chant et la musique, cette troupe a démontré aux participants que toutes et tous sommes capables de réalisations remarquables

16h00 – 16h45 : Table ronde – retours d’expérience et exemples concrets de promotion et de valorisation de l’inclusion au sein d’organisations professionnelles, impliquant les pairs et le management, dans le cadre d’une approche organisationnelle, globale et sociétale

16h45 – 17h00 : Conclusion

# ACCUEIL

## Auditorium Yvette Chassagne



**Yann-Gaël JAFFRÉ**, Directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Île-de-France, Adjoint à la cheffe du service des ressources humaines de la préfecture d'Île-de-France, préfecture de Paris

**B**onjour à toutes et à tous, c'est un plaisir pour moi de vous voir nombreux à cette journée sur le handicap qui a pour thème la diversité et l'inclusion.

Parmi vous, parmi nous, il y a à la fois des auditeurs libres, qui sont notamment des agents du site, des locaux du Ponant de la préfecture d'Île-de-France, préfecture de Paris, mais également des stagiaires inscrits à un programme complet de formation puisque l'objectif de cette journée est de

**faire évoluer les représentations que l'on peut avoir sur le handicap, souvent des représentations classiques et datées**

mais aussi de développer de la compétence : de la compétence du quotidien, au-delà du savoir-faire des professionnels du handicap, et au-delà même du savoir-faire des personnes concernées en premier lieu par le handicap.

**C'est développer de la compétence au quotidien pour l'usager, pour son collègue, son collaborateur et même son responsable.**

Passer de la diversité vers l'inclusion, pour aller au-delà des catégories, des approches chiffrées qu'on peut avoir sur le handicap, cela implique de

**développer une culture professionnelle du savoir-vivre et du savoir travailler ensemble qui a des incidences positives bien au-delà du handicap.**

Cette journée sera ouverte par Christophe JEAN, adjoint à la préfète secrétaire générale aux moyens mutualisés de la préfecture d'Île-de-France, et par Françoise Descamps-Crosnier, présidente du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique : je vous remercie pour votre présence qui nous honore. Avant de donner la parole à l'un puis à l'autre, je précise que vous allez vivre soit en qualité d'auditeur libre soit en qualité de stagiaire avec un programme de formation complet qui va inclure des activités et des ateliers qui seront réalisés en sous-groupes, n'est

pas du « prêt sur étagère » ou du « clé en mains » : c'est du « cousu-main » et je remercie tous les collègues du service des ressources humaines de la préfecture d'Île-de-France qui ont travaillé ensemble à la préparation, la conception et aujourd'hui la mise en œuvre de cet événement inédit.



### Christophe JEAN

Adjoint à la Préfète, Secrétaire générale aux moyens mutualisés de la préfecture d'Île-de-France, préfecture de Paris.

Merci Yann-Gaël, bonjour à toutes et à tous, permettez-moi d'abord d'excuser notre préfète qui aurait dû être parmi vous aujourd'hui et qui m'a demandé de la représenter, et c'est avec joie que je le fais, car les sujets du handicap, je les connais un peu pour travailler avec le FIPHFP.

C'est donc véritablement un plaisir pour moi d'être présent à cette journée qui, effectivement, est une première, une première parce qu'elle figure dans la feuille de route RH de la préfecture d'Île-de-France : c'est un axe fort qui a été voulu jusqu'au préfet de Région, c'est une initiative collective et une idée qui s'est imposée aux services, naturellement, car au sein de la préfecture nous sommes engagés sur ces sujets et avons d'ailleurs désigné une référente handicap et une référente égalité diversité. **On est tenu, en tant qu'agents publics, à des obligations légales, mais au-delà de celles-ci,**

**nous avons une responsabilité de cohésion sociale, de cohésion de valeurs, et c'est le terme « valeurs » que je vais employer aujourd'hui.**

Pour ce faire, les équipes RH qui ont travaillé ensemble pour monter cette journée, et c'est important de le souligner parce que c'est un travail de qualité, comme tous les travaux conduits par le SRH à la Préfecture d'Île-de-France. Il faut les remercier, car encore une fois, la RH est souvent mal connue, mal reconnue. Cette journée et son déroulement sont donc à mettre à leur crédit.

Cette journée s'inscrit aussi dans un dispositif global, comme je vous l'indiquais, de politique et pour ce faire, nous avons bénéficié du fonds de modernisation de l'administration territoriale de l'État (le FMATE) car il faut des crédits, des moyens qu'on sait aller chercher et l'aide du fond nous a été précieuse comme le soutien du FIPHFP qui ne nous fait jamais défaut : merci Madame la Présidente.

Alors cette journée, elle s'adresse à tous. Initialement, spontanément, j'aurais dit que c'était plutôt les cadres, mais en réalité, le handicap ne concerne pas que les cadres. **Le handicap nous concerne tous, dans notre vie personnelle mais aussi dans le cadre professionnel.** Nous avons tous dans nos équipes lorsqu'on est cadre avec responsabilité d'encadrement, des personnes en situation de handicap et lorsqu'on n'est pas en situation d'encadrement, on peut aussi avoir des collègues, des chefs de service eux-mêmes en situation de handicap : la compréhension doit être mutuelle. C'est-à-dire que dans un collectif, parce que derrière les valeurs, derrière le respect, derrière la cohésion sociale, quand on est dans le cadre professionnel, en réalité il y a un objectif. En tant qu'agents de l'État, nous avons un objectif de service, de qualité de service et donc un objectif d'efficacité. Et en y pensant, au-delà encore une fois des obligations légales qu'on applique naturellement, de nos propres valeurs que l'on véhicule, de la qualité de vie au travail, je pense que probablement la meilleure façon de valoriser une personne en situation de handicap, c'est d'optimiser ses compétences. Ce n'est pas de la voir comme une personne qui est en fauteuil roulant, qui a un problème de surdité ou qui a un handicap invisible, qui n'est pas nécessairement identifiable.

**La meilleure façon de l'inclure, c'est lui dire : « Tu occupes un poste, tu as telles missions et sur ces missions-là, ce sont des missions qui ne sont pas là pour t'occuper mais des missions pour lesquelles tu as une vraie valeur ajoutée, et tu es reconnu pour ça ».**

Comment, à quel niveau et avec quelles qualités contribuons-nous à la qualité du service rendu ? Cette journée est donc plus qu'une journée de sensibilisation puisque si vous êtes là c'est que l'étape de la sensibilisation est déjà franchie et que vous souhaitez

entrer dans une phase de formation.

A ce titre, les interventions qui vont se dérouler, qui seront des interventions magistrales, Madame Gros dans quelques minutes va ouvrir les séances de travail, mais aussi des travaux en sous-groupes, des travaux pratiques, de mise en situation, vous permettront de mieux traiter, de mieux appréhender et de mieux optimiser les potentialités de nos collègues, ou parfois même de nous-mêmes, qui peuvent être en situation de handicap.

Donc une journée à vocation pratique et l'évaluation que vous en ferez ce soir dira si l'objectif est atteint. En tout cas, sachez que c'est véritablement pour la préfecture d'Île-de-France, une préoccupation forte d'abord parce que nous avons aussi ici des collègues qui sont en situation de handicap, et notre action c'est aussi de les valoriser par ce biais-là.

Voilà ce que je voulais vous dire en quelques mots. Avant de passer la parole à Madame Françoise Descamps-Crosnier, qui vous parlera aussi du FIPHFP et de la manière dont il contribue à l'atteinte de nos objectifs en matière de handicap. Il ne me reste plus qu'à vous remercier, vous souhaiter une bonne journée studieuse mais aussi conviviale.



## Françoise DESCAMPS-CROSNIER

Présidente du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP)

Bonjour à toutes et tous, Je voudrais remercier Christophe JEAN de me permettre à la fois de co-introduire ce séminaire avec lui : je suis ravie de le retrouver, on se voit régulièrement, puisqu'il préside le comité local Île-de-France du FIPHFP.

C'est un véritable plaisir et un honneur qui m'est fait de partager ce moment avec tous les participants et participantes de cette formation. Je suis très heureuse que notre fonds vous soutienne dans vos projets d'action que vous mettez en place, et je me réjouis de la bonne coopération entre la Préfecture d'Île-de-France et le FIPHFP à son niveau régional, je peux en témoigner puisque je siège aussi au comité local de la région Île-de-France. Et d'ailleurs vous retrouverez des personnes de l'échelon régional tout à l'heure dans un stand au moment de la pause déjeuner. La thématique proposée, qui va retenir toute votre attention aujourd'hui, va vous permettre de vous donner des clés de compréhension mais aussi d'échanger, partager des expériences et des bonnes pratiques. Une journée, comme l'a dit Yann-Gaël tout à l'heure, « cousue main » et c'est aussi votre participation active qui en fera la réussite. Alors ce qui vous rapproche aujourd'hui, quel que soit votre parcours professionnel, et vous venez d'horizons divers je le sais, c'est votre intérêt à vous mobiliser pour aller vers une société plus inclusive et pour cela à mieux comprendre les situations de handicap et à développer vos capacités d'action, à être ou devenir des relais convaincus que notre société est diverse et que nos différences, quelles qu'elles soient, sont sources de richesse.

**Bien intégrer nos différences et les faire vivre pour ce qui doit être du « gagnant-gagnant »**

comme j'ai l'habitude de le dire. A la fois cette nécessité à être mieux informé car les situations de handicap sont multiples, recouvrent une pluralité de réalités et cela tant du point de vue du vécu des personnes en situation

de handicap que de la nature de leur déficience, ou même de l'environnement dans lequel elle évolue. 80% des handicaps sont invisibles. La tâche n'est pas si simple et ça peut se compliquer si je dis qu'il faut **s'attacher à penser le handicap dans le cadre d'une réflexion globale, transversale, tout en accompagnant la personne en situation de handicap de façon individualisée.** Diversité des handicaps mais aussi diversité des acteurs impliqués sur les questions d'emploi, de handicap, d'inclusion, et aussi pluralité de pratiques. Si les employeurs publics se mobilisent de plus en plus, et l'augmentation du taux d'emploi en témoigne, il n'en reste pas moins que nous avons encore à changer **le regard de la société sur le handicap, à lutter contre les discriminations pour ne pas réduire les personnes en situation de handicap à leur handicap, mais plutôt de les envisager sous l'angle de leurs compétences et des ressources qu'elles peuvent apporter, nous apporter.** Cette journée va pouvoir répondre à vos interrogations grâce aux professionnels qui vont intervenir tout au long de cette journée. Je pense aux professionnels de terrain qui animeront les ateliers, et que le FIPHFP connaît bien, je pense à Karine Gros que je salue, titulaire de la chaire handicap, travail, emploi à l'université Paris Est Créteil, et aussi les autres universitaires qui interviendront cet après-midi. Je veux insister sur **l'importance du travail de recherche des universitaires, qui est véritablement d'une grande utilité. Il nous fait progresser, il nous fait innover car il s'agit d'une recherche utilisable par les praticiens du terrain et une recherche reliée à la pratique, reliée à l'application.** Je peux vous citer quelques exemples au FIPHFP puisque nous accompagnons plusieurs projets de chercheurs pour élargir le maintien dans l'emploi, et pour un travail constructeur de santé, notamment à la loupe du cancer, et proposant des expérimentations en faveur du retour à l'emploi. Et demain, je co-introduirai à l'école des hautes études en santé publique une

journée d'études sur la base de restitutions de travaux des chercheurs sur les référents handicap, que le FIPHFP soutient. Donc pour mettre en œuvre des politiques d'inclusion, le FIPHFP se veut à la fois innovant dans l'accompagnement des employeurs publics, et plus efficace dans la réponse aux attentes des personnes en situation de handicap. Quelques mots sur **la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées** qui a donné une définition très large du handicap en l'analysant comme **toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans un environnement.** Une personne en situation de handicap peut donc connaître des difficultés pour réaliser des activités, et il peut aussi y avoir des obstacles qui peuvent empêcher la participation à la vie sociale et professionnelle. L'environnement n'est alors pas favorable au bon exercice des droits et des chances des personnes en situation de handicap. C'est pourquoi **il est important de faciliter l'exercice de ces droits par des mesures d'équité, passant par l'accessibilité et la compensation, afin que l'environnement s'adapte aux situations de handicap et non l'inverse. L'accessibilité et la compensation sont ainsi les mots phares des politiques handicap, déclinées en mesures qui figurent dans notre catalogue des interventions, la « plateforme des aides », à disposition des employeurs publics pour favoriser l'insertion professionnelle et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap des trois versants de la fonction publique, l'État, la territoriale et l'hospitalière. C'est la mission principale du FIPHFP, par la loi de 2005 et le décret de 2006. Le FIPHFP propose également le **conventionnement avec des employeurs publics dans une démarche de co-construction de politique handicap.** Le FIPHFP conduit également des **actions destinées à faire évoluer les mentalités et les représentations du handicap, pour faire du recrutement, de la présence****

et de la participation au travail des personnes en situation de handicap des situations « de droit commun », notamment en suscitant, en soutenant les approches innovantes en termes de recrutement, de maintien dans l'emploi, ainsi qu'en agissant sur l'accessibilité à l'environnement professionnel et en favorisant la formation, la sensibilisation, la promotion professionnelle

des personnes en situation de handicap. Et sur le sujet de l'évolution professionnelle, qui est un des axes forts de notre programme exceptionnel, nous accompagnons, je vous cite un exemple, un dispositif expérimental, « Handi talents » qui va bientôt être mis en œuvre pour assurer du coaching individuel, du co-développement collectif à des agents des trois versants de la fonction publique, et des trois catégories. C'est important que cela puisse se faire de cette façon-là, à l'image de celui des Talentueuses pour favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap, c'est aussi leur permettre d'avoir des outils qui leur permettent d'assumer leur activité professionnelle en levant les obstacles. Raison pour laquelle le FIPHFP a priorisé, c'est aussi un axe fort de notre programme exceptionnel, le développement de l'accessibilité numérique en conventionnant à hauteur de 20 millions d'euros avec la Direction interministérielle au numérique (DINUM) pour améliorer, accélérer le développement de l'accessibilité des applicatifs métier qui sont loin d'être conformes au référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA), et sensibiliser à l'accessibilité numérique tous les acteurs concernés, avec les volets que j'ai cités qui sont dans notre convention. J'aurais beaucoup de choses à ajouter mais vous en saurez bien davantage dans cette journée, je ne fais que l'introduire et le temps passe vite. Je vais achever mon propos en disant qu'il y a un moment important, avec les Jeux olympiques et paralympiques qui vont permettre que les difficultés n'empêchent pas d'atteindre l'excellence, la réussite, et seront au rendez-vous des athlètes, des para-athlètes remarquables et performants. Vous le savez, le sport est aussi synonyme d'investissement personnel, d'engagement, de solidarité, d'esprit d'équipe et c'est beaucoup de valeurs que nous devons retrouver dans un collectif de travail, c'est ce qui doit nous animer toutes et tous. Je vous souhaite de bien profiter de votre journée, elle est importante, et vous en serez après les relais dans le cadre professionnel, et puis dans votre vie de citoyen et de citoyenne aussi.



## Conférences de la matinée

# CONFÉRENCE

## Auditorium Yvette Chassagne



### Karine GROS

Maitre de Conférences HDR Sciences Humaines et Sociales - Sciences de la Rééducation et de la Réadaptation - Titulaire de la Chaire « Handicap, Emploi et Santé au travail » de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (U-PEC)

Je suis très honorée d'être avec vous aujourd'hui et de pouvoir réfléchir avec vous, parce que vous savez, les universitaires sont là pour développer des projets de recherche opérationnelle, des projets de formation toujours avec des acteurs experts et pluri-professionnels, mais également pour réfléchir en travaillant sur des œuvres, mais aussi lors de conférences, parce qu'on sait combien c'est en avançant ensemble que l'on peut faire évoluer la science. Donc je suis effectivement honorée d'intervenir aujourd'hui au sein de cette très belle préfecture et de votre invitation, M. Christophe Jean, Madame Françoise Descamps-Crosnier.

Il m'a été demandé, aujourd'hui, de réfléchir sur la notion de handicap, sur les concepts, les modèles et la société inclusive. Alors nous ne pourrons pas tout voir lors de cette conférence inaugurale, mais il y a les ateliers cet après-midi pour approfondir ce que vous aurez entendu ce matin et bien sûr ce que vous savez déjà. On va d'abord s'attacher à quelques points du contexte législatif, et la typologie de handicap, avec un focus sur le handicap invisible, et vous verrez les autres typologies de handicap cet après-midi également.

D'abord une première question : qu'entend-on par handicap aujourd'hui ? Françoise Descamps-Crosnier a cité cette fameuse loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des

personnes handicapées. **Constitue un handicap toute limitation d'activité ou restriction de participation à la société subie dans son environnement par la personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive, de fonctions, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant.**

Nous allons revenir sur cette définition et la développer. Effectivement, l'un des atouts essentiels de cette loi du 11 février 2005, qui constitue encore aujourd'hui un cadre de référence majeur, c'est d'avoir osé poser une définition relativement précise et opérationnelle du handicap. Madame Descamps-Crosnier insistait sur cette opérationnalité, car même dans la législation l'opérationnalité est là, ce qui nous permet de mieux avancer. Effectivement, ce n'est plus l'altération ou la déficience en tant que telle qui constitue le handicap, mais bien l'interaction entre cette altération et ses conséquences en lien avec des facteurs environnementaux, potentiellement handicapants. Le concept de handicap ne se résume donc plus à sa dimension médicale mais il renvoie à une notion systémique basée sur la situation de la personne handicapée et des effets qui en découlent. C'est un renversement de paradigme.

Par le passé, Françoise Descamps-Crosnier l'a rappelé, la personne handicapée devait s'adapter à la société et à son environnement. Aujourd'hui, suite à cette loi,

**c'est à la société de s'adapter à la personne en situation de handicap.**

De la même manière, nous sommes tous des Hommes, que nous soyons en situation de handicap ou pas, et nous nous adaptons tous également à l'environnement, à la société. C'est une valeur, un potentiel très important chez toute personne. Insistons sur l'évolution de cette loi qui met en exergue le fait que la société, l'environnement doivent s'adapter aux handicaps, aux situations de handicap, et aux personnes en situation de handicap, mais également la personne en situation de handicap, bien sûr, doit s'adapter à l'environnement comme toute autre personne. Il n'y a pas de discrimination à faire dans un sens ou dans un autre. C'est important parce qu'il ne suffit pas de dire que tout le monde doit s'adapter, il faut ensuite comprendre les situations et voir que les adaptations ne sont pas les mêmes et y compris pour la société, si on a des particularités que ce soit des situations de handicap ou autre.

La loi évoque ici la situation de handicap sous **deux aspects souvent conjoints : la limitation d'activité et la restriction de participation à la vie en société.** La limitation d'activité, c'est-à-dire les **difficultés qu'une personne peut rencontrer pour réaliser une activité ou une tâche.** La restriction de participation à la vie en société, c'est-à-dire l'ensemble des **obstacles qu'une**

personne peut rencontrer pour participer à des situations de vie sociale ou professionnelle. Par ailleurs, ce qui est important dans cette loi, c'est qu'elle fait entrer dans le champ du handicap les conséquences de déficiences ou de pathologies qui en étaient jusqu'à présent exclues. Nous sommes en 2024, cette inclusion de déficiences ou de pathologies semble naturelle mais en fait, il ne faut pas oublier que c'est finalement relativement récent : 2005.

Quelles sont ces conséquences de déficiences ou pathologies ? Les troubles cognitifs, les troubles psychiques, le polyhandicap et les maladies invalidantes. Cela explique, et Madame DESCAMPS-CROSNIER l'a répété tout à l'heure, que de plus en plus on insiste sur l'importance des handicaps invisibles. Et l'on dit qu'il y a 80% de handicaps qui sont invisibles. Alors là, en tant que chercheuse, je me positionne à nouveau et j'insiste sur ce taux, qui n'a pas encore été établi suite à des études scientifiques et que nous devons mener conjointement et j'espère avec plusieurs universités, car il va falloir faire preuve de courage et d'investissement pour cerner ce taux de handicaps invisibles et surtout faire apparaître des distinctions. Toutefois, cette information de 80%, qui ne relève d'aucune réalité statistique officielle ou scientifique, elle permet de rappeler que les personnes ayant un handicap invisible sont en nombre plus important que les personnes qui ont un handicap très visible, socialement, que ce soit un handicap moteur ou une cécité par exemple.

Ce matin, nous allons plus mettre l'accent sur ces fameux handicaps invisibles. Rappelons que **les handicaps invisibles sont des limitations d'activité ou de restriction de participation à la vie en société, ou la vie professionnelle, causées par des altérations de certaines fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques qui ne sont pas forcément perceptibles par les autres.** C'est pour cela qu'on parle de handicap invisible. Donc je vais en évoquer quelques-uns pour qu'on les ait bien en tête. On en a conscience, plus ou moins, réfléchissons sur ces handicaps invisibles ensemble.

Les **handicaps sensoriels**, par exemple une perte d'audition, de goût, d'odorat, qui peuvent avoir des causes variées, par exemple un dysfonctionnement du système nerveux central, un événement traumatique, une prédisposition génétique ou, on en a parlé, une maladie comme la Covid qui nous a sensibilisés aux pertes de goût et d'odorat.

Ces handicaps ont et peuvent avoir des conséquences importantes sur la santé, sur le comportement et sur les relations sociales.

Un autre handicap invisible, les **troubles musculo-squelettiques**. Par exemple les lombalgies, les tendinites, les douleurs articulaires, le syndrome du canal carpien, une hernie discale.

Ces troubles musculo-squelettiques, souvent causés d'ailleurs par des facteurs professionnels comme les mouvements répétitifs, les postures contraignantes, les efforts excessifs ou le stress, font partie des handicaps invi-

sibles et ils peuvent bien sûr entraîner des douleurs, et des réactions vives suite à la douleur, une gêne fonctionnelle qu'il faut savoir prendre en compte au quotidien et dans le milieu professionnel.

Autre handicap invisible, le **handicap mental** qui traduit les conséquences sociales d'une déficience intellectuelle. Souvent acquise à la naissance ou tôt dans le développement, les causes peuvent être multiples : maladie génétique ou conséquences de pathologies diverses. Les causes peuvent être multiples et même parfois inconnues.

Un individu, une personne ayant un handicap mental rencontrera à des degrés divers selon la sévérité de ses troubles, des difficultés de compréhension, d'abstraction, de repérage dans le temps et dans l'espace, des difficultés de concentration, de coordination, de mémorisation, de planification de la pensée. Ainsi, la compréhension des consignes et les stratégies d'adaptation aux situations professionnelles qui évoluent sans cesse, peuvent être entravées. Pour autant, les personnes handicapées mentales disposent de capacités d'apprentissage bien réelles qui peuvent s'exprimer pleinement si elles bénéficient d'un environnement capacitant et de formation professionnelle adaptée.

On sait que les établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT) peuvent répondre à ces besoins, mais pas que : le milieu ordinaire également. Sauf que si on n'est pas sensibilisé au handicap mental, on peut se bloquer, être énervé par ce qui constitue des limitations de la personne qui sont des difficultés de mémorisation, de concentration, de priorisation, etc. A nous de nous sensibiliser au handicap, et aux handicaps invisibles pour ne



pas avoir des réactions qui accroîtraient les difficultés de la personne, et pour le collectif de travail.

Autre handicap, le **handicap psychique**. On parle de handicap psychique à propos des conséquences de troubles psychiques qui affectent une personne et qui entravent la participation à la vie sociale et professionnelle. Il est vrai que le handicap psychique peut être parfois associé à des troubles cognitifs, mais il ne doit pas être confondu avec le handicap mental que j'ai évoqué juste avant. Quelquefois, on confond les deux.

En effet, le handicap mental émerge tôt dans le développement de la personne et reste relativement stable. Inversement, le handicap psychique peut apparaître à tout âge, il peut évoluer, être durable voire permanent ou épisodique. Les troubles psychiques qui en sont la cause sont variés et peuvent relever, je vais en citer quelques-unes, de différentes pathologies, par exemple la dépression, les troubles bipolaires, la schizophrénie, les addictions.

Le handicap psychique peut entraîner des difficultés à entrer en relation, à communiquer, il peut entraîner un repli, des réactions inadaptées au contexte professionnel, une forte anxiété, et tout ceci peut être générateur de troubles collectifs au sein du milieu du travail... alors que c'est au départ une souffrance psychique de la personne qu'il faut pouvoir prendre en compte.

Une autre, ou plutôt d'autres handicaps invisibles, les **troubles du neurodéveloppement**. Nous pouvons distinguer trois troubles du neurodéveloppement.

Les troubles du spectre autistique, qui se caractérisent à la fois par un déficit et une altération de la communication et des interactions sociales mais aussi par une restriction des

centres d'intérêts. Je ne vais pas développer tout le champ, tout le spectre du trouble autistique mais vous savez qu'il peut y avoir plusieurs niveaux et plusieurs troubles associés. Les troubles du spectre autistique font partie des troubles du neurodéveloppement, tout comme les troubles du déficit attentionnel avec ou sans hyperactivité, ce que l'on appelle TDAH.

Ces troubles, TDAH, combinent trois symptômes : inattention, impulsivité et hyperactivité motrice, dans des proportions différentes selon les tableaux cliniques. C'est important de les avoir en tête, parce que le collectif de travail peut avoir là aussi des réactions vives face à ce qui constitue finalement le trouble.

Autre trouble important, également, les troubles des apprentissages que l'on appelle souvent « dys » comme dysorthographe, dyslexie ou dyscalculie lorsqu'il y a des troubles de l'apprentissage de la lecture, de l'écriture ou du calcul. Il y a aussi la dyspraxie, au niveau des mouvements qui peut entraîner, on le sait, des difficultés dans l'écrit, mais également des troubles de la planification et de la coordination, et notamment des mouvements quand il s'agit de dyspraxie. C'est important de les prendre en compte. Ça ne justifie pas quelqu'un qui n'a pas voulu apprendre à écrire et qui se cacherait, entre guillemets, derrière une dyslexie : on est ici dans un véritable trouble neurodéveloppemental.

Enfin, je voudrais mettre l'accent sur **les maladies invalidantes**. On évoquera une maladie invalidante ou encore un trouble de santé invalidant dès lors qu'une pathologie entraîne une limitation ou une diminution de l'activité en intensité et/ou en durée sans que cela soit dû nécessairement à une déficience d'une fonction particulière, comme dans d'autres situations de handicap. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles les personnes qui ont des maladies invalidantes ont plus de difficulté à se déclarer comme personnes en situation de handicap. Et c'est là où nous avons un travail à faire parce que, en se déclarant comme personne en situation de handicap, elles peuvent faire valoir des droits, des droits aux aménagements et à des adaptations comme l'a souligné Madame Descamps-Crosnier. Les troubles de la santé invalidants, les troubles invalidants de la santé, relèvent essentiellement de maladies chroniques. A titre d'exemple les cancers, on en parlait tout à l'heure, la sclérose en plaques, le diabète, les maladies cardiovasculaires, les maladies respiratoires, le VIH, l'insuffisance rénale chronique, les maladies auto-immunes, il y en a de nombreuses. Ces maladies invalidantes constituent aujourd'hui l'un des enjeux majeurs de politiques de santé. Particulièrement en ce qui concerne le maintien dans l'emploi.

Donc nous avons vu les évolutions, des évolutions qu'apporte cette loi, et notamment dans le fait qu'elle nous invite à vraiment réfléchir aux handicaps invisibles. Attardons-nous également sur des évolutions sémantiques et quatre mots-clés : **exclusion, ségrégation, intégration, société inclusive**.

Lorsque les personnes sont rejetées du groupe de manière individuelle, on parle alors d'exclusion.

Lorsque les personnes sont exclues d'un groupe de manière collective, on parle de ségrégation.



Lorsqu'elles sont tolérées dans un groupe, on parle d'intégration, d'insertion mais lorsqu'elles restent dans un entre-soi, à part.

**Les personnes sont dites incluses dès qu'elles participent en tant qu'individus au même titre que les autres, malgré ou grâce à leurs différences et spécificités.**

Bien sûr, ces termes ne s'appliquent pas qu'aux situations de handicap et ce serait une lecture naïve que de dire que nous sommes passés d'une société d'exclusion à une société d'inclusion. Une lecture plus réaliste est de dire que ces quatre catégories continuent d'exister, bien sûr.

Le terme « inclusion », vous le savez, a été progressivement remplacé par l'expression « société inclusive » parce qu'on peut y voir une nuance négative, dans le mot « inclusion », pensons à « inclusion dentaire », incrustation d'un minéral dans un cristal. C'est bien éloigné de l'idée d'ouverture vers, à, pour autrui. Donc pour éviter cette connotation négative, on est passé d'inclusion à société inclusive. La perception du handicap, et sa gestion politique, ont subi une évolution voire une révolution depuis plus d'un siècle, entraînant **un changement de perspective de la société sur la question du handicap et plus particulièrement sur la question de la responsabilité.**

C'est ce que nous allons présenter dans ces tableaux comparatifs, en rappelant d'abord deux classifications : la classification internationale du handicap, la CIH, et la classification internationale du fonctionnement du handicap et de la santé, la CIF.

En 1891, c'était presque hier, M. Bertillon, le chef des travaux statistiques de la Ville de Paris a été chargé de préparer une classification des causes de décès. C'est important, parce qu'on imagine tous les conflits qui sont à l'origine de cette classification qui a donné lieu à la classification internationale des maladies, traumatismes et causes des décès en 1948. On pense aux deux conflits mondiaux. La question était de réfléchir à la fois aux causes de décès liés à la morbidité au 19e siècle et au milieu du 20e siècle. Ensuite, il y a eu une grande avancée, et c'est donc ce que l'on a appelé la CIH, avec une triade, **trois notions clés : « déficience », « incapacité », « désavantage ».**

Le niveau de déficience correspond au fait de définir les déficiences comme des pertes de substance, amputation, ablation d'organes, donc des pertes de substance ou des altérations des fonctions physiologiques, psychologiques ou mentales, sous la condition qu'elles soient durables.

Le niveau des incapacités. Les incapacités sont définies pour leur part comme les difficultés à réaliser un certain nombre d'actes de la vie courante.

Dernier niveau, le désavantage social, à savoir l'impossibilité d'assumer un rôle social considéré comme normal compte tenu de l'âge, du sexe, des variables socio-culturelles.

A la suite, la classification internationale des fonctionnements du handicap et de la santé adoptée au niveau des années 2000 a permis de définir le handicap comme l'interaction de quatre ordres de facteur. Les fonctions organiques, qui intègrent la classification internationale des maladies, la CIM, que l'on évoquait tout à l'heure, et les fonctions anatomiques, qui se confondent avec la notion de déficience de la classification précédente, l'environnement, les activités et la participation sociale.

Donc c'est important de voir cette évolution parce que vous voyez apparaître des compléments qui structurent la notion de handicap, les situations de handicap pour en arriver à l'environnement.

**L'importance de l'environnement, et notamment de l'environnement qui a été défini comme « capacitant ».**

Nous avons effectivement **deux grandes approches : l'approche individuelle, l'approche sociale.** Et dans ces deux modèles, il y a deux variantes.

Dans le modèle individuel, le handicap est considéré sous l'angle de la pathologie individuelle, il concerne la personne en premier lieu. Il y a deux variantes, **biomédicale et fonctionnelle.**

Dans le modèle social, où là le handicap est considéré comme une pathologie sociale,

**c'est la société qui est productrice de handicap, surtout s'il n'y a pas la mise en œuvre de l'environnement capacitant.**

Dans ce modèle social, il y a deux variantes : l'approche environnementale et l'approche politique, des Droits de l'Homme.

L'environnement capacitant tel que Pierre Falzon l'a défini, c'est très important de l'avoir en tête quand on est dans une situation professionnelle, doit nous permettre de réfléchir sur l'environnement selon trois aspects. D'un point de vue **préventif**, d'un point de vue **universel**, d'un point de vue **développemental.**

Pourquoi préventif ? Parce que l'environnement doit permettre de **préserver les capacités futures des actions et missions à accomplir dans un milieu professionnel sur le long terme.**

D'un point de vue universel pourquoi ? Parce que lorsqu'on travaille sur les situations de handicap, il faut travailler sur les situations de tous et de toutes, et ça, c'est important **pour prévenir la désinsertion professionnelle certes des personnes en situation de handicap, mais également de tout autre collaborateur et favoriser une reconnaissance professionnelle de tous.**

Enfin, dernier point, le point de vue développemental qui permet aux personnes en situation de handicap et à toute personne de **développer des savoirs, savoir-faire, savoir-être, des compétences et des connaissances au fil de la carrière professionnelle.**

Lorsqu'on parle des termes qui sont indiqués souvent, le pouvoir d'agir, la capacitation, l'« empowerment », ceci n'est possible que si l'environnement capacitant est mis en œuvre. Cela signifie qu'**il ne suffit pas de mettre en place les adaptations qui ont été définies par le service de santé pour la personne en situation de handicap, il faut envisager cette mise en œuvre à travers ces trois points de vue : préventif, universel, développemental.**

C'est ainsi, justement, que l'on va construire une organisation d'avenir, qui progresse. Il est effectivement important de penser à un modèle d'avenir de nos organisations : celui d'une organisation toujours plus inclusive, et d'une société toujours plus inclusive. En effet, si l'on considère notre société sous l'angle de la modernité, nous pouvons dire que le monde vit aujourd'hui une révolution numérique qui offre des opportunités de progrès mais qui génère aussi des risques, notamment d'inaccessibilité, des risques psychosociaux, plus ou moins sournoisement, plus ou moins brutalement, et qui sont sources d'exclusion pour tous, mais peut-être plus encore pour les personnes en situation de handicap. En même temps, le monde d'aujourd'hui, on le sait, doit faire face à une crise protéiforme, potentiellement source d'exclusion pour tous, une crise économique, écologique, climatique, énergétique, sociale, une crise matérielle, une crise de construction d'identité professionnelle. J'oserais peut-être même dire une crise politique, vu l'actualité. Des crises qui touchent tous les pays, et

tous les pays en développement. **Tout ce contexte actuel, complexe et tendu, à fort impact économique et sociétal, oblige à penser ce qu'est la société inclusive.**

Pour mener ce nouveau point de réflexion avec vous aujourd'hui, j'aborderai deux temps pour définir ce qu'est la société inclusive. D'abord, je mettrai en tension des concepts. Dans un second temps, je montrerai

**qu'une société inclusive est une société qui sait ce qu'elle fait quand elle parle de handicap. Une société inclusive, qu'est-ce que c'est ? C'est une société qui ne se gargarise pas de mots comme « compassion », « empathie », « bienveillance »**

qui se vident de sens et en deviendraient presque insupportables tant ils sont aujourd'hui galvaudés, utilisés comme des slogans commerciaux, d'images de marque. Ça ne suffit pas, de dire les mots.

**Une société inclusive est une société qui va au-delà, c'est une société qui structure méthodologiquement sa stratégie et son plan d'actions.** Ce que j'ai développé précédemment sur l'attention portée aux handicaps invisibles, à ce qu'est un environnement « capacitant », ce sont des points majeurs pour nourrir une méthodologie, un plan d'actions qui structure l'organisation inclusive. Donc une société inclusive, **c'est une société qui pense dispositifs, accessibilité, adaptation, aménagements, aménagements humains, techniques, organisationnels, économiques.** C'est une société aussi qui pense évaluation continue des dispositifs, et qui vise le développement des savoirs, savoir-faire, savoir-être, « pouvoir devenir » et « savoir devenir ». **C'est une société qui donne la possibilité et donne aussi la méthodologie à tous, et aux personnes en situation de handicap, de pouvoir devenir et de savoir devenir, en rapport bien sûr**

avec la nature du ou des handicaps et en rapport avec la situation de handicap considérée de manière globale, à la fois dans la vie personnelle et dans la vie professionnelle. Et selon l'environnement, qu'il soit capacitant ou non, ou en cours de devenir capacitant.

Je dis **une société qui pense, non pas seulement une société qui met en œuvre.**

Une société inclusive, une organisation inclusive, c'est une société, c'est une organisation qui prend le temps de la réflexion comme nous le faisons aujourd'hui, et on peut remercier la préfecture d'Île-de-France de nous donner ce temps. C'est aussi une société qui pense des mesures évolutives, qui se renouvellent, en fonction des évaluations. C'est aussi **une société qui s'appuie sur « le droit à » pour concrétiser « le droit de ».** Le droit, si on commence jeune, le droit de devenir élève, le droit d'exercer le rôle d'usager, le droit d'exercer un métier, le droit de vieillir, le droit de vivre.

Il s'agit là d'un changement de paradigme majeur et de perspectives majeures, qui supposent de se pencher sur le

rôle capacitant et la possibilité à la personne d'être en position d'assurer, d'assumer son rôle, ses missions, et de s'engager dans ses projets personnels, d'être acteur de son projet de vie mais aussi d'être aidé, d'être accompagné dans son projet de vie. Un changement de paradigme car il s'agit bien **d'évaluer les besoins des personnes, leurs savoirs, savoir-faire, savoir-être, savoir devenir, pouvoir devenir, et les barrières rencontrées, les leviers, et aussi les éléments facilitateurs.**

**On se situe là au cœur d'une différence fondamentale entre évaluer une personne au regard de ses incapacités et évaluer les freins et leviers de l'environnement et de la personne.**

Ce n'est pas la même manière de penser l'accompagnement. Le processus est donc à considérer comme multidimensionnel et universel. Il s'agit de considérer l'environnement naturel, bâti, organisationnel, humain, et les pratiques, les mises en œuvre mais aussi les postures. Il faut prendre en compte aussi les postures, les trajectoires, la motivation, le pouvoir d'agir, la résilience, qui facilitent les activités et la participation citoyenne des personnes en situation de handicap.

Allons au-delà. On dit souvent qu'une société inclusive, c'est une société qui met la personne en situation de handicap au cœur de son projet. Certes, mais elle est bien plus, cette société inclusive.

**Cette société inclusive est « polycentrée »**

c'est-à-dire que les acteurs de l'accompagnement sont au centre, tout comme la personne en situation de handicap. Des acteurs au centre, parfois en alternance, parfois de manière simultanée, tous les acteurs de l'accompagnement, y compris les acteurs du soin et les acteurs des organisations comme les référents

handicap, le service de santé, puisque j'ai parlé des acteurs du soin, et bien d'autres. Une telle perspective de société polycentrée permet aussi de réfléchir à la manière dont les uns et les autres sont à même de prendre leurs responsabilités, de mettre en œuvre un plan d'action concerté, compris de tous et de **penser l'accompagnement et l'insertion comme un système équitable de coopération.** Donc

**la société inclusive est « interactionniste ».**

Ce n'est pas simplement la personne qui est au cœur de son projet, c'est une société polycentrée, une société interactionniste, c'est une société qui coconstruit avec autrui, on pourrait dire avec des « autrui », au pluriel. Donc une société qui fait attention à autrui, qui construit, et j'aime bien cette expression d'Yves Citton,

**une société qui construit une « écologie de l'attention »**



une attention conjointe de différents « Je », qui entrent en écho, en écho propice à la créativité plurielle et collective, à la mise en œuvre plurielle et collective des aménagements et de cette société inclusive. Une société inclusive, c'est une société, enfin, qui passe de projets à progrès. Celui de la responsabilité sociétale des acteurs de l'accompagnement, une responsabilité fondée sur des principes d'action réfléchis, communément partagés et reconnus par tous.

Pour passer de projet à progrès, c'est le second point de la définition de la société inclusive, il faut savoir ce que l'on fait quand on parle de handicap. Une société inclusive, c'est une société qui sait ce qu'elle fait quand elle aborde le sujet du handicap, quand elle parle elle-même du handicap.

Lors de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, lors par exemple de la journée internationale du handicap en décembre, des journées Dys, des DuoDays, la société parle du handicap, à la télévision, à la radio, dans le métro, sur les réseaux sociaux. La société parle du handicap et organise des événements très importants. Cependant, en même temps, on entend une profusion de mots. C'est une campagne de sensibilisation, de communication, et d'information, mais ça n'est pas une campagne de formation. Et le fait de ne pas employer les bons termes, de ne pas réfléchir aux enjeux et objectifs de ce que l'on construit lors de ces journées, ça altère le savoir et forcément cela a des répercussions négatives sur le cheminement, la construction d'une société inclusive.

Je le répète, une société inclusive, c'est une société qui sait ce qu'elle fait et qui, donc, sait faire la différence entre, par exemple, information et formation. On va questionner ces mots parce que

**la sensibilisation, la communication, l'information et la formation sont quatre piliers très importants pour construire une société inclusive.**

Sensibiliser, c'est « rendre sensible à ». C'est rendre attentif à une question, à une problématique. C'est faire attention à la sensibilité de son interlocuteur. Sensibiliser, c'est faire le pari de l'émotion, le pari que l'émotion peut être une clé de prise de conscience. On parle d'intelligence émotionnelle. Émotionnel vient du latin « emovere », mettre en mouvement. Donc on fait le pari de l'intelligence émotionnelle qui pousse à l'action. A ce titre, la sensibilisation, les campagnes de sensibilisation sont un excellent outil pour bousculer les préjugés et stéréotypes. Tous les moyens sont bons. On a cité tout à l'heure les journées, les DuoDays, mais ça peut être aussi le cécifoot, le handibasket. Nous sommes là dans le domaine de la sensibilisation, un premier pas vers le progrès.

Grâce à la communication, on peut attirer l'attention de chacun sur des notions et apprendre à les définir ensemble, à les maîtriser et à savoir les utiliser. Des notions par exemple de solidarité, d'accompagnement, d'accompagnement par le « care », par le « prendre soin ». Nous sommes là dans le domaine de la communication, c'est-à-dire qu'on attire l'attention sur des notions. Un second pas vers le progrès.

Un autre pas vers le progrès, c'est l'information, qui permet quant à elle de faire connaître des mesures, des aides, qui permet de faire connaître les compensations possibles pour maintenir l'activité des personnes et favoriser leur bien-être et leur permettre si on est dans un milieu professionnel de travailler. Donc s'informer, c'est recevoir des données, des informations, et c'est en mesurer la fiabilité, leur pertinence, leur utilité, et les mobiliser. C'est un autre pas vers le progrès.

Sensibiliser, communiquer, informer, sont des pas vers le progrès, des pas complémentaires et très importants. Il ne faut en négliger aucun, mais il ne faut pas les confondre non plus, il ne faut pas se gargariser de mots. Parce qu'il y a l'ultime étape qui est la formation, la professionnalisation.

Former, professionnaliser, c'est faire acquérir des connaissances et compétences, c'est « rendre capable de ». C'est un pas de plus vers le progrès.

**Former, c'est engager la personne dans un long apprentissage, dans un long processus d'apprentissage et d'acquisition qui vise une évolution, une transformation des conceptions et des pratiques sur le long terme.**

On ne professionnalise donc pas en une journée ou en deux jours.

Donc pour progresser, il ne faut pas confondre ces quatre piliers. Lorsqu'on est amené à questionner ses opinions sur le handicap, par exemple en regardant une affiche, un film, une vidéo sur les réseaux sociaux, on est sensibilisé à. Quand on reçoit des données, des informations, qu'on est amené à en mesurer la validité, à les utiliser, on s'inscrit dans un processus d'information. Lorsqu'on acquiert des connaissances, des compétences, lorsqu'on devient capable de, lorsqu'on s'engage dans un processus long d'acquisition, d'évolution des conceptions, des représentations mais aussi des compétences, des savoirs, des savoir-faire, on est dans la formation, la professionnalisation.

En somme, une sensibilisation permet de se situer au cœur même de ses préjugés et de ses représentations. Une sensibilisation, je le répète, permet de mieux se situer au cœur même de ses préjugés et de ses représentations.

Une communication permet de mieux se situer dans son environnement.

Une information permet de modifier son regard ou les regards sur son environnement.

Une formation, une professionnalisation, permet d'agir sur son environnement.

Sensibilisation, on se situe au cœur de ses préjugés. Communication, on se situe dans son environnement. Information, on modifie son regard sur l'environnement. Formation, on est capable d'agir sur l'environnement. Depuis la loi de 2005, depuis l'amendement d'Adrien Taquet, la société inclusive se construit au fur et à mesure, et se construit autour de ces quatre piliers. Je vous remercie de votre écoute.

## Ateliers de l'après-midi

# Restitution des ateliers « situations professionnelles » de l'après-midi

La présente restitution porte sur les travaux menés par les participants lors des ateliers « situations professionnelles » de l'après-midi.

Méthodes pédagogiques mobilisées

Cas pratiques sous forme de « persona »  
Travail en sous-groupes (mobilisation de l'intelligence collective)  
Grille de recueil des propositions et solutions

Les objectifs de ces ateliers étaient :

D'acquérir les bons réflexes face à des problématiques liées au handicap au travail.  
De coconstruire un outil proposant des solutions concrètes (notamment en interne) face à des situations professionnelles.

Les 6 ateliers avaient pour thèmes :

Inclure un agent en situation de handicap auditif  
Recruter de façon exemplaire en résistant aux stéréotypes  
Sensibiliser ses collègues aux « troubles du spectre autistique »  
Adapter le poste et l'environnement de travail aux troubles « dys »  
Gérer l'autocensure sur la « reconnaissance en qualité de travailleur handicapé »  
Accompagner l'apparition de troubles psychiques et prévenir ses effets sur le travail.


La méthode consiste à s'appropriier le persona en sous-groupe puis, échanger au sein du sous-groupe quant aux propositions et solution possibles.  
Un rapporteur, désigné au sein de chaque sous-groupe, note sur des supports au format A3 les propositions.  
L'approche des solutions se fait à travers 3 prismes :

- En tant que manager
- En tant que collègue

Dans un second temps, les participants sont invités à voter pour les propositions qui leur semblent les plus intéressantes, sur les deux groupes, à l'aide de feutres de couleur et d'un nombre de points à distribuer.



# Inclure un agent en situation de handicap auditif

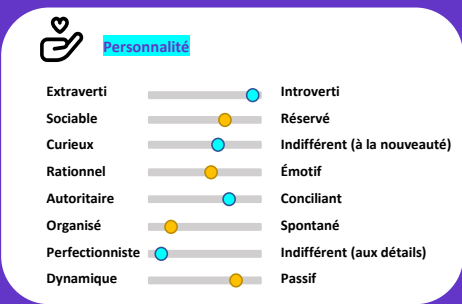


PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

## Inès PÉRÉE

Gestionnaire ATF (Activités-  
Travail-Formation)

Faire comprendre les conséquences  
de ma déficience au quotidien et la  
fatigue qu'elle engendre



| Personnalité    |             |                              |
|-----------------|-------------|------------------------------|
| Extraverti      | -----●----- | Introverti                   |
| Sociable        | -----●----- | Réservé                      |
| Curieux         | -----●----- | Indifférent (à la nouveauté) |
| Rationnel       | -----●----- | Émotif                       |
| Autoritaire     | -----●----- | Conciliant                   |
| Organisé        | -----●----- | Spontané                     |
| Perfectionniste | -----●----- | Indifférent (aux détails)    |
| Dynamique       | -----●----- | Passif                       |

**BIO**

Inès est une jeune diplômée en gestion administrative. Elle est contractuelle depuis 6 mois en tant que gestionnaire ATF. Depuis plusieurs semaines, elle éprouve des difficultés de communication avec son équipe. Ce qui a eu pour conséquence qu'elle se soit renfermée. Depuis, elle ne porte plus ses appareils auditifs lors des pauses et des repas, ce qui contribue à l'exclure petit à petit de son équipe.

**Manifestation du handicap**

⚠ Acouphène

⚠ Fatigabilité surtout en fin de journée

⚠ Difficulté de compréhension

⊗ Pas de réunion sans transcription

⊗ Limiter les appels téléphoniques

⊗ Horaires aménagés

**Situation administrative**

Aménagement de poste


Transcription instantanée de la parole Réunion visio et téléphone

RQTH depuis 7 ans

**Attendus**

- Sensibiliser les collègues au handicap d'Inès pour :
  - Comprendre les conséquences de sa déficience au quotidien
- Augmenter la **bienveillance**
- Travailler mieux **ensemble**
- Favoriser l'**écrit**

Atelier : Inclure un agent en situation de déficience auditive



## Les propositions du manager :

- Je fais remonter les difficultés au service RH (bilan)
- J'organise ou je provoque un entretien avec l'agent pour avoir son ressenti, les difficultés rencontrées, quelles améliorations pourraient être apportées
- Je communique auprès de l'équipe pour informer de l'existence d'un aménagement de poste (avec l'accord de l'agent à l'écrit)
- Je veille à la mise en place des préconisations et des aménagements
- J'instaure des règles pour la prise de parole
- Je mets en place une action de sensibilisation auprès des collègues

## Les propositions en tant que collègue :

- Je participe aux actions de sensibilisation pour en savoir plus sur le handicap auditif
- Avec l'aide du référent handicap, je partage les bonnes pratiques au sein du service et les idées de travail compatibles avec le handicap de l'agent.
- Je joue un rôle d'alerte auprès du manager, des RH, la conseillère en prévention
- Je demande pourquoi elle s'isole, je respecte sa décision tout en l'invitant à discuter avec moi.
- Je me renseigne auprès de ma collègue pour savoir comment communiquer avec elle

## Les propositions en tant que RH :

- Je propose un entretien à l'agent pour faire un point sur sa situation (bilan)
- Je me rapproche du référent handicap, de la médecine du travail (sur les aménagements possibles, l'étude de poste).
- Je prends contact avec le manager pour avoir son point de vue, son analyse de la situation.
- Je donne des instructions pour que les préconisations soient respectées, mises en œuvre.
- Je consulte le dossier administratif et les informations concernant le handicap

# Recruter de façon exemplaire en résistant aux stéréotypes



**PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE**  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**Emma  
HONET**

Chargée d'études et d'analyse

25 ans

Vous échangez une première fois au téléphone avec Emma, candidate pour un poste de chargé d'études et d'analyse HF.

**Personnalité**

|                 |             |                              |
|-----------------|-------------|------------------------------|
| Extraverti      | —————●————— | Introverti                   |
| Sociable        | —————●————— | Réservé                      |
| Curieux         | —————●————— | Indifférent (à la nouveauté) |
| Rationnel       | —————●————— | Émotif                       |
| Autoritaire     | —————●————— | Conciliant                   |
| Organisé        | —————●————— | Spontané                     |
| Perfectionniste | —————●————— | Indifférent (aux détails)    |
| Dynamique       | —————●————— | Passif                       |

**BIO**

Emma est agente de catégorie B et bénéficie de plusieurs années d'expérience en analyse de politiques publiques dans la fonction publique d'Etat. Celle-ci ayant indiqué son statut RQTH dans sa candidature, vous évoquez le sujet avec elle. Celle-ci vous informe en toute transparence avoir un syndrome Asperger. Il s'agit d'une forme particulière d'autisme qui se manifeste notamment par des difficultés dans les interactions sociales classiques, difficulté de compréhension des expressions abstraites, perception amplifiée des sens, difficulté à identifier et à faire face aux émotions, confort pour les tâches routinières et habitudes inchangées...

**Manifestation du handicap**

|  |                        |                             |   |  |  |
|--|------------------------|-----------------------------|---|--|--|
| ⚠  | ⚠                      | ⚠                           | ⚠   | ⚠  | ⚠  |
| Comportements inhabituels dans la communication verbale et non verbale | Contact oculaire évité | Variation du ton de la voix | Difficulté de compréhension des expressions abstraites, de l'ironie | Perception amplifiée des sens (bruits, luminosité, odeurs,...) | Difficulté à identifier et à faire face aux émotions |

**Situation administrative**



Agente  
Catégorie B

**RQTH**



**Attendus**

- Comment anticiper l'organisation du futur entretien en physique et comment anticiper son intégration dans l'équipe ? (Après d'Emma elle-même et de vos collègues) ? »

Atelier : Recruter de façon exemplaire en résistant aux stéréotypes



## Les propositions du manager :

- Lors de la phase d'embauche, je veille aux interactions entre les agents ou aux situations de tension, je fais des piqûres de rappel si besoin
- Je mets en place une situation d'entretien de recrutement adaptée : salle au calme, question sur les besoins spécifiques identifiés, proposition d'une visite des locaux, question sur le souhait d'information aux collègues sur le handicap
- Je suis attentif à communiquer avec des termes simples
- En amont de l'entretien de recrutement, je donne un maximum d'information


## Les propositions en tant que collègue :

- Je reste vigilant et j'oriente le collègue en cas de difficultés vers des personnes ressources
- Je m'adapte à la situation (bruit, ton de la voix)
- J'agis avec bienveillance
- Je prends du recul, je ne prends pas tout pour moi
- Je fais preuve de patience
- Je fais attention à mes propres représentations et préjugés
- J'évite l'ironie, le second degré

## Les propositions en tant que RH :

- Après l'entretien, je propose une orientation vers la médecine du travail (aménagement de poste), le référent handicap
- J'anticipe et je prépare l'entretien présentiel. Je communique en termes simples, factuels et je demande s'il la personne a des besoins spécifiques
- Je demande si elle est d'accord pour que son statut soit communiqué à l'équipe
- J'organise une sensibilisation au handicap pour les recruteurs ou une formation sur l'accueil des personnes en situation de handicap

# Sensibiliser ses collègues aux « troubles du spectre autistique »



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE  
*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

## Olivier VETULANI

Secrétaire administratif en RH

**Personnalité**

|            |   |             |
|------------|---|-------------|
| Extraverti | ▬ | Introverti  |
| Sociable   | ▬ | Réservé     |
| Serein     | ▬ | Anxieux     |
| Organisé   | ▬ | Désorganisé |
| Précis     | ▬ | Imprécis    |
| Rapide     | ▬ | Lent        |

J'aimerais pouvoir compter sur votre compréhension et votre soutien pour mieux m'intégrer dans l'équipe et exceller dans mon travail.

**Manifestation du handicap**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Handicap</b></p> <p>●</p> <p><b>TSA</b><br/>diagnostiqué enfant</p> | <p><b>Intérêts</b></p> <p>🕒</p> <p>Les trains &amp; Horaires de trains</p> |
|---|--|

**A noter**

|  |  |   |
|--|--|---|
| ⚠️   | ❌  | ❌   |
| Donne des informations concernant les arrêts maladie des autres agents quand on lui pose des questions | Difficultés avec la nouveauté, le changement, l'implicite. | Difficultés avec la prise de comptes-rendus en réunion. |

**Situation administrative**

|  |                            |
|--|----------------------------|
| 🏠  | 📄                          |
| <b>Aménagement de poste</b><br>1 j de travail à distance en plus | <b>RQTH</b><br>Depuis 1 an |

**Attendus**

Sensibiliser les collègues au handicap d'Olivier pour :

- Atténuer les tensions au sein de l'équipe
- Faciliter la compréhension
- Augmenter la bienveillance
- Travailler mieux ensemble

Des actions préférentiellement réalisées en par des interlocuteurs internes

**Faciliter le management** d'Olivier et du reste de l'équipe

**Favoriser le maintien** dans l'emploi d'Olivier

**BIO**

Olivier a exercé comme greffier au sein du Ministère de la Justice mais cette expérience s'est soldée par un échec : ses collègues trouvaient qu'il tenait des propos "bizarres". Il est arrivé dans ce nouveau service depuis 2 mois. Son travail est de qualité et il travaille d'arrache-pied. Par contre, ses collègues s'étonnent qu'il ne participe pas aux échanges informels le matin, ils le trouvent « particulier ». Par exemple, il ne comprend pas les plaisanteries.

Il disparaît parfois de son poste de travail pendant 30 minutes.

Les collègues n'ont pas été informés qu'Olivier est en situation de handicap.

**35 ans**

Atelier : Sensibiliser ses collègues aux « troubles du spectre autistique »



## Les propositions du manager :

- Je sensibilise les collègues au handicap en général ou sur une thématique plus précise.
- La sensibilisation pourrait être réalisée en interne par : Le/la responsable mission handicap ; Le/la médecin de prévention ; le/la psychologue du travail en interne (avec ou sans le manager)
- A l'arrivée d'une personne autiste, j'envisage de donner un premier niveau d'information et éventuellement d'organiser une réunion d'équipe.
- Je peux aussi organiser des réunions lorsque je repère des signaux ou suite à la remontée d'information par des collègues
- Je crée des moments de paroles au sein de l'équipe.
- Je consulte le reste de l'équipe pour recueillir leurs besoins, leur ressenti vis-à-vis de la situation
- J'adapte mon management à la situation et je l'associe à la réflexion


## Les propositions en tant que collègue :

- Je m'informe auprès d'un tiers (réfèrent handicap, médecine préventive)
- Je fais preuve de compréhension, adaptation et bienveillance
- Je propose des ateliers d'échanges de bonnes pratiques entre pairs
- Je demande à être formé sur la question du handicap (formes/détecter les signes)

## Les propositions en tant que RH :

- Je propose au manager une formation au management situationnel
- Je propose un poste précis, adapté et correspondant au profil
- Je sensibilise le manager, qui pourra à son tour sensibiliser les collègues (au moment du recrutement ou de l'embauche)
- J'informe le manager des besoins identifiés du collaborateur
- J'étudie avec le collaborateur quel poste serait le plus adapté : travail en groupe, avoir des responsabilités, secteur d'activité

# Adapter le poste et l'environnement de travail aux troubles « Dys »



**Alex PEREIRA**  
Attaché d'administration

41 ans

Tout ce que je souhaite, c'est un environnement où mes besoins spécifiques sont respectés, afin que je puisse me concentrer sur mon travail.

**Personnalité**

|                 |                       |                              |
|-----------------|-----------------------|------------------------------|
| Extraverti      | <input type="range"/> | Introverti                   |
| Sociable        | <input type="range"/> | Réservé                      |
| Curieux         | <input type="range"/> | Indifférent (à la nouveauté) |
| Rationnel       | <input type="range"/> | Émotif                       |
| Autoritaire     | <input type="range"/> | Conciliant                   |
| Organisé        | <input type="range"/> | Spontané                     |
| Perfectionniste | <input type="range"/> | Indifférent (aux détails)    |
| Dynamique       | <input type="range"/> | Passif                       |

**Manifestation du handicap**

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Lenteur dans la lecture | <input type="checkbox"/> Lenteur dans la frappe sur clavier | <input type="checkbox"/> Difficulté d'organisation | <input type="checkbox"/> Souvent maladroit | <input checked="" type="checkbox"/> Double tâche | <input checked="" type="checkbox"/> Dextérité manuelle précise |
|--|---|--|--|--|--|

**Situation administrative**

|  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Aménagement de poste<br>Aucun | <input type="checkbox"/> RQTH<br>Demande en cours |
|--|---|

**Attendus**

- Comment adapter son poste de travail ?
- Comment l'environnement de travail pourrait être adapté à ses besoins ?

**BIO**

Alex est brillant intellectuellement et il n'a jamais prêté plus que ça attention à ses difficultés cognitives. Il est vrai qu'il a su développer des stratégies efficaces pour contourner ses difficultés, réussir ses études et progresser professionnellement. Il y a deux ans, un médecin a mis un nom sur ses difficultés. Il a ainsi compris qu'il était dyslexique et dyspraxique. Il s'est renseigné sur ces troubles, a consulté un spécialiste et sa vie a changé du tout au tout. Maintenant, il comprend mieux pourquoi il est plus lent pour réaliser certaines tâches et pourquoi il n'a aucune appétence pour les activités manuelles.

Atelier : Adapter le poste et l'environnement de travail aux troubles DYS



## Les propositions du manager :

- Lors de l'entretien professionnel, je vois s'il est possible d'adapter la fiche de poste en fonction des facilités/difficultés du collaborateur (ex : relationnel à privilégier plutôt que l'écrit) et je mets en avant des compétences (valorisation)
- Je communique sur le besoin d'inclusion et je veille à la bonne répartition de la charge de travail au sein de l'équipe
- Je suis précis pour le « Qui fait quoi ? »
- J'organise une réunion d'équipe chaque semaine avec un compte-rendu
- J'organise une journée spécifique pour favoriser l'inclusion et la cohésion d'équipe
- Je mets en place un tutorat / binôme pour aider le collaborateur dans son organisation
- Je veille à la mise en place des préconisations du médecin de prévention

## Les propositions en tant que collègue :

- Je communique avec le collègue sur les outils permettant d'alléger sa tâche
- Je crée un groupe de messagerie pour échanger via des messages vocaux et éviter l'écrit. Tout en veillant au droit à la déconnexion.
- Je fais preuve de bienveillance (avis, conseils)
- Je collabore avec le collègue sur certaines tâches
- Je demande au collègue comment il veut communiquer

## Les propositions en tant que RH :

- J'adapte le poste de travail : bureau isolé (calme) ; ordinateur, clavier adaptés
- J'oriente vers le référent handicap ou j'échange avec lui
- J'organise des actions de sensibilisation au sein de l'entreprise / du service (sur la thématique sans cibler l'agent concerné)
- Je mets à disposition des outils informatiques qui permettent une communication rapide (synthèse vocale / dictée vocale) – Lecture/écriture inclusive
- J'oriente vers le médecin de prévention (pour préconisations)

# Gérer l'autocensure sur la « Reconnaissance en qualité de Travailleur Handicapé »



**Myriam PAYET**

Attachée d'administration  
Education nationale – Catégorie A

Me faire reconnaître et évoquer mon statut de travailleur handicapé pourquoi ? Le meilleur moyen de ne plus évoluer et d'être stigmatisée !

**Personnalité**

|                 |  |                              |
|-----------------|--|------------------------------|
| Extraverti      |  | Introverti                   |
| Sociable        |  | Réservé                      |
| Curieux         |  | Indifférent (à la nouveauté) |
| Rationnel       |  | Émotif                       |
| Autoritaire     |  | Conciliant                   |
| Organisé        |  | Spontané                     |
| Perfectionniste |  | Indifférent (aux détails)    |
| Dynamique       |  | Passif                       |

**BIO**

Myriam a intégré la fonction publique il y a maintenant près de 22 ans. Elle y tient des fonctions RH généraliste avec encadrement d'une équipe de 9 personnes. Myriam planifie soigneusement ses journées, tant sur le plan professionnel que personnel. Elle est attentive aux besoins de son équipe et fait preuve d'une grande compréhension envers ses collègues. Elle prend le temps de considérer toutes les options avant de prendre des décisions importantes.

Elle évoque une maladie invalidante évolutive et revient après un CLM de 18 mois.

**Manifestation du handicap**

|   |                                   |                       |  |                                 |   |
|---|-----------------------------------|-----------------------|--|---------------------------------|---|
|   |                                   |                       |  |                                 |   |
| <b>Fatigabilité :</b><br>mémorisation, temps de travail (temps partiel souhaitable) | Limitation d'exposition au stress | Difficultés visuelles | Pas de port de charge, d'effort physique violent | Pas de conduite professionnelle | Station debout pénible, marche et escaliers |

**Situation administrative**

|                  |                                   |   |
|------------------|-----------------------------------|---|
|                  |                                   |   |
| Agent statutaire | De retour après un CLM de 18 mois | Pas de titre administratif reconnaissant son handicap |

**Attendus**

- Quels arguments/conseils pour proposer à Myriam de s'engager dans la reconnaissance de son handicap ?
- Quels conseils ?
- Qui peut l'aider ?

Atelier : Gérer l'autocensure sur la « reconnaissance en qualité de travailleur handicapé »



## Les propositions du manager :

- Je sensibilise le collaborateur au fait que la RQTH va permettre d'accéder au télétravail
- Je propose des aménagements : diminuer la charge de travail, modifier la fiche de poste, éviter la station debout pénible, le port de charge etc...
- Je fais des points réguliers, je suis à l'écoute des craintes
- Je me montre positif et j'assure au collaborateur ma confiance à son retour de congé longue maladie
- Je propose un soutien humain (adjoind, aide humaine)
- Je rassure sur le fait que la RQTH va permettre d'évoluer professionnellement (concours aménagés, tiers temps, fauteuil ergonomique, secrétaire d'examen)
- Je m'engage à appliquer les préconisations de la RH, sur la base des demandes du médecin de prévention

## Les propositions en tant que collègue :

- Je conseille mon collègue « La RQTH permet de prévoir les aménagements et d'éviter l'aggravation de l'état de santé »
- Je sensibilise mon collègue au fait que pour être bien attentif et bien manager, il faut bien prendre soin de soi
- Je propose mon soutien en tant que binôme et je demande s'il souhaite remonter des informations
- J'invite mes collègues à avoir un comportement normal, ne pas stigmatiser
- Je propose à mon manager de la sensibilisation / formation de l'équipe à la maladie invalidante
- J'apporte des informations sur les personnes et lieux ressources (réfèrent handicap, médecine de prévention, organisations syndicales ...)

## Les propositions en tant que RH :

- Je propose un accompagnement dans le maintien dans l'emploi : visite médecin de prévention ; aide assistante sociale ; proposition d'aménagement matériel adapté ; temps partiel thérapeutique
- Je suis moteur dans la mise en place d'aménagement (charge de travail, missions, poste de travail, aides financières pour le transport)
- J'assure la confidentialité des informations « C'est une démarche confidentielle, personne ne sera informé de ton handicap »
- J'informe sur les possibilités de mutation et mobilité prioritaires
- J'établi une cartographie des acteurs handicap et des lieux ressource

# Accompagner l'apparition de troubles psychiques et prévenir ses effets sur le travail

## Bernard MICHAUD

Gestionnaire de la fiscalité

### Personnalité

|                 |   |                              |
|-----------------|---|------------------------------|
| Extraverti      | <div style="width: 20%; background-color: #0070C0; height: 5px;"></div> | Introverti                   |
| Sociable        | <div style="width: 40%; background-color: #0070C0; height: 5px;"></div> | Réservé                      |
| Curieux         | <div style="width: 30%; background-color: #0070C0; height: 5px;"></div> | Indifférent (à la nouveauté) |
| Rationnel       | <div style="width: 50%; background-color: #0070C0; height: 5px;"></div> | Émotif                       |
| Autoritaire     | <div style="width: 30%; background-color: #0070C0; height: 5px;"></div> | Conciliant                   |
| Organisé        | <div style="width: 40%; background-color: #0070C0; height: 5px;"></div> | Spontané                     |
| Perfectionniste | <div style="width: 30%; background-color: #0070C0; height: 5px;"></div> | Indifférent (aux détails)    |
| Dynamique       | <div style="width: 40%; background-color: #0070C0; height: 5px;"></div> | Passif                       |

41 ans

Ces derniers mois ont été particulièrement difficiles pour moi. Mon état de santé impacte ma présence et mon efficacité au travail, mais j'espère pouvoir compter sur votre compréhension et votre soutien pour continuer à faire mon travail du mieux possible.

### BIO

Bernard est gestionnaire de la fiscalité en poste depuis 5 ans. C'est une personne discrète qui réalise un très bon travail. Depuis 6 mois, Bernard est souvent absent et très fatigué lorsqu'il vient au bureau vous remarquez qu'il a également perdu du poids. Depuis 1 mois il part du bureau tous les jours à 15h30. Vous commencez à entendre dans les espaces d'échanges (couloirs, cafétéria...) « Bernard ne fait aucun effort », « Bernard n'a aucune flexibilité »

### Manifestation du handicap

|   |                                       |                                    |                                    |                                    |
|---|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <span style="color: yellow;">!</span>       | <span style="color: yellow;">!</span> | <span style="color: red;">✘</span> | <span style="color: red;">✘</span> | <span style="color: red;">✘</span> |
| Restriction des déplacements professionnels | Limitation d'exposition au stress     | Integer pellentesque augue         | Integer pellentesque augue         | Integer pellentesque augue         |

### Situation administrative

|  |  |
|--|--|
| <br><b>Aménagement de poste</b><br>Télétravail plus régulier (3 jours par semaine) | <br><b>RQTH</b><br>En cours de déclaration |
|--|--|

### Attendus

- Maintien en emploi
- Réduire les préjugés
- Vers qui Bernard peut-il se tourner ?

Atelier : accompagner l'apparition de troubles psychiques et prévenir ses effets sur le travail

## Les propositions du manager :

- Je m'entretiens avec l'agent avec bienveillance, écoute et soutien. Je m'inquiète de son état/santé
- Je regarde si les aménagements sont adaptés
- Si besoin, je contacte/j'oriente vers : médecin prévention, psychologue, assistant social, référent handicap
- J'organise des réunions pour sensibiliser les équipes sur la thématique (déconstruire les préjugés) et éventuellement réorganiser les tâches
- Je propose un entretien avec la médecine de prévention (suite aux constatations absences et perte de poids)
- Je lui fais comprendre que « ma porte est ouverte »

## Les propositions en tant que collègue :

- Je propose des temps informels avec le collègue pour développer une relation de confiance (café...) et une possibilité d'écoute
- Je me montre bienveillant et je propose mon aide
- Je lui dis que je peux être présent pour lui quand ça ne va pas
- Je ne cherche pas à juger et je combats les préjugés

## Les propositions en tant que RH :

- J'organise des formations/sensibilisations auprès des équipes et du manager sur le thème des troubles psychiques, du handicap, de la maladie, de la prévention des troubles de santé
- Je propose un relai vers le psychologue ou l'assistant social
- Je reçois le collaborateur pour mieux comprendre sa situation
- J'échange avec le correspondant handicap pour connaître les besoins du collaborateur

# Table ronde de l'après-midi

## TABLE RONDE

### Auditorium Yvette Chassagne

#### Intervenantes :



#### **Maria Giuseppina BRUNA**

Directrice de la Recherche, de la Valorisation et de l'Impact de l'IPAG Business School - Professeure Titulaire, Habilitée à Diriger les Recherches en Sciences de Gestion et Directrice-fondatrice de la Chaire « Entreprise inclusive » de l'IPAG Business School



#### **Séverine VENTOLINI**

Professeure des Universités en sciences de gestion, Chaire « Inclusion au Travail et Management » du laboratoire VALLOREM et de l'Institut des activités économiques Tours Val de Loire, co-responsable du Diplôme Universitaire « QVCT et Inclusion »

#### Animateur :

#### **Yann-Gaël JAFFRÉ**

Directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Île-de-France, adjoint à la cheffe du service des ressources humaines de la préfecture d'Île-de-France, préfecture de Paris

**YG. JAFFRÉ :** On entend beaucoup parler de diversité mais aussi d'inclusion, souvent de façon courante et générale, en les utilisant de façon un peu indistincte. Karine Gros disait ce matin que les mots ont leur importance, il y a le poids des mots et ce qu'on met derrière. Pouvez-vous nous dire pourquoi, aujourd'hui, on parle de plus en plus d'inclusion et quels sont les grands enjeux.

**S. VENTOLINI :** D'abord, je veux dire tout le plaisir que j'ai à être là, à participer à cette journée, car c'est aussi

à travers ces journées qu'on participe à ce qu'il y ait de plus en plus d'inclusion et je crois qu'en plus, c'est particulièrement important que le vivre ensemble reste quelque chose d'essentiel par ces temps... par ces temps troubles.

Pour répondre à votre question, on a beaucoup parlé d'égalité, de diversité, aujourd'hui on parle beaucoup d'inclusion. C'est des choses qui ont progressivement évolué au cours des années.

#### **L'inclusion s'inscrit évidemment dans le prolongement de la diversité .**

La diversité fait référence plutôt aux critères de discrimination, c'est quelque chose d'assez statique, assez réglementaire, en tout cas cela a souvent été géré de cette manière-là.

#### **L'idée d'inclusion est plutôt de mettre en mouvement la diversité**

de ne pas être dans une vision quantitative, mais une démarche plus volontariste, de ne pas être dans quelque

chose de très réglementaire, mais qui soit porté par l'ensemble des personnes qui mettent l'inclusion dans les organisations, par chacun. Et c'est basé aussi sur l'expérience des individus et pas uniquement sur des données statiques qu'on regarderait froidement.

Il y a une phrase assez célèbre de Verna Myers qui dit que

**« La diversité, c'est vous inviter au bal. L'inclusion, c'est vous inviter à danser. »**

Voilà ce que je peux dire dans un premier temps.

**M.BRUNA** : A mon tour de vous remercier de votre accueil et quelque part de ces moments d'échange, et d'apprentissage partagé à travers une diversité d'approches, des plus formatives aux plus expérientielles ou artistiques.

L'inclusion est un processus dynamique, multidimensionnel, multi-niveaux, multi-étapes, qui débute par la reconnaissance de la singularité, d'individu, de l'humain, comme un autre moi-même aussi, l'altérité, que débute le chemin de l'inclusion.

Donc par essence, l'inclusion pré-suppose l'égalité d'un côté et la lutte contre les discriminations de l'autre. C'est par ce processus de reconnaissance des multiplicités, des singularités multiples dont nous sommes toutes et tous l'incarnation, c'est dans la reconnaissance aussi de cette liberté de changement, d'évolution, d'évolutivité individuelle que s'enracine aussi le principe d'inclusion.

L'inclusion n'est pas simplement le consortium d'êtres singuliers, l'inclusion, c'est la coprésence, c'est l'archipel de personnes singulières en mouvement, en dynamique progressive d'entités multiples et dynamiques. C'est important car nous ne sommes pas assignés à identité, à résidence, ni à une posture ou un positionnement, qu'il soit initialement choisi ou le plus souvent hérité ou imposé.

L'inclusion débute par une éthique de l'altérité, mais ce n'est pas seulement la reconnaissance des singuliers, c'est aussi le respect des multiples espaces sociaux, groupes sociaux dans lesquels ces individualités se rencontrent, se mélangent, interagissent, s'opposent parfois, entretienne des relations des plus positives, fécondes aux plus polarisées, l'être humain n'est pas qu'un être de dialogue, mais aussi de conflit. Mais donc cela nécessite du respect, des multiples espaces, corps intermédiaires, espace sociaux, groupes sociaux, réseaux sociaux, au sein desquels et par lesquels les individus se rencontrent, où on dépasse le singulier

pour cheminer vers le commun, qui peut et doit faire l'objet de régulation pour que l'on trouve le juste milieu entre singulier et collectif. Mais l'inclusion n'est pas seulement la reconnaissance des singuliers et des multiples, multiples groupes de travail, réseaux, groupes affinitaires, task forces, multiples espaces professionnels au sein desquels nous nous rassemblons. L'inclusion est aussi un projet politique. C'est fondamentalement un dessein politique qui vise à dépasser le singulier et le multiple au travers d'un principe fondamental qui résonne dans cette belle maison du commun qu'est la Préfecture d'Île-de-France, cet horizon aspirationnel qui s'appelle la cohésion sociale.

Donc l'inclusion est un processus par lequel la reconnaissance des singuliers, la reconnaissance de l'altérité, soutient ce processus, un dépassement du singulier et du multiple à travers l'inclusion sociale, la cohésion sociale, qui est la finalité ultime d'une démarche inclusive : réconcilier l'individu et l'universel, l'individu et le politique, on pourrait dire l'individu et l'universalisme si on prenait un discours plus politique. L'universel républicain.

L'inclusion, c'est ça, c'est en ça que c'est un sujet profondément politique au sens noble du terme, et c'est en cela qu'il doit, ce processus politique, s'incarner dans les organisations avec la même exigence, la même technicité et le même volontarisme, qui passe de la reconnaissance de nos singularités, et je pense que la troupe de théâtre en est une merveilleuse incarnation, parce que les singuliers sont pluriels et talentueux, car le collectif dépasse les individus, mais aussi parce que le collectif ne s'arrête pas à une communauté d'artistes talentueux, mais il dépasse ce collectif talentueux pour nous mettre en partage un discours et une contribution à l'inclusion.

Voilà comment les singuliers, les collectifs, l'universel, le processus d'inclusion, c'est vraiment ça, trois niveaux, l'individu, les collectifs et les politiques, ou le commun, ou en entreprise l'unité organique, comme le corps humain est une unité riche des différents organes du corps humain, qui n'existerait pas sans le cœur et le nez. Mais nous ne sommes pas juste la somme du nez, du cœur, du foie, nous sommes beaucoup plus, pour la société, pour la cohésion sociale.

**YG. JAFFRE** : Merci pour ces premières réponses. On entend tous le caractère politique, et plus avant le caractère républicain d'une démarche inclusive. Ce que l'on entend probablement également c'est que, plus que de diviser, la reconnaissance et le respect des

singularités de chacun peut nous unir, nous rattacher à cet universel, cette approche humaniste.

On voit qu'une démarche inclusive, par nature, réclame un haut niveau de maturité et de réflexion, du recul sur nos organisations, notre société, nos façons de fonctionner. C'est peut-être moins évident que des approches plus classiques.

On avait parlé des canons de la diversité, des catégories bien stables, stéréotypées, des chiffres et des données qui donnent des bilans. On voit qu'aujourd'hui même ce n'est pas suffisant, car ça ne permet pas un progrès positif, cela reste toujours plus simple et plus pratique. J'ai envie de vous poser une question : quelles sont les conditions de réussite d'une démarche inclusive ?

**S. VENTOLINI** : Par rapport à ce qui a été dit tout à l'heure, il faut bien comprendre que l'inclusion s'entend à la fois à un niveau très collectif, national presque, puisqu'il y a cette idée d'inclusion sociale, au sein des organisations.

**Au niveau des organisations, l'objectif est que chacun ait ce sentiment d'appartenance, que tout le monde ait la possibilité de participer, d'évoluer tout en conservant sa singularité.**

C'est vraiment quelque chose d'important. Une fois qu'on a dit que finalement, quand on résume l'inclusion, on dit que c'est le respect de la singularité et le sentiment d'appartenance, faire en sorte que la personne se sente appartenir à un collectif.

A partir de là, on sait aussi que l'inclusion repose sur l'expérience individuelle, c'est-à-dire qu'on n'a pas tous les mêmes subjectivités, on n'a pas tous les mêmes ressentis. Si on parle de discrimination, quel que soit le critère de discrimination, et parfois on peut être discriminé parce qu'on est femme, parfois parce qu'on peut être en situation de handicap, on peut aussi... Donc déjà, il faut bien comprendre que la condition de réussite d'une société inclusive et d'une organisation inclusive, c'est de permettre à chacun d'exprimer ce qu'il est tout en l'intégrant dans un collectif. Ensuite, ça n'est possible que dans un environnement inclusif, c'est-à-dire qu'on peut vouloir le faire mais si on ne met pas les conditions pour réussir à faire en sorte qu'on crée un sentiment d'appartenance, qu'on permet aux gens d'avoir cette reconnaissance de l'individu, c'est plus compliqué. La première chose, me semble-t-il importante, c'est que finalement, ce discours doit être porté par la direc-

tion, les dirigeants. Sans ça, ça n'aura pas la même force. Donc ça doit être porté dans les discours, les pratiques et les moyens. Ça nécessite que ce soit rappelé systématiquement. Investir du temps dans ces actions, être présents. Les dirigeants doivent avoir une politique volontariste d'inclusion de tous dans les organisations. Il faut aussi qu'il y ait des rôles, ce qu'on appelle des « role models » ou des modèles de rôle, c'est-à-dire des exemples au niveau de la direction de personnes qui représentent toute la diversité qu'il peut y avoir dans notre société. Or aujourd'hui, force est de constater que le constat n'est pas là. Alors on a des obligations en termes femmes-hommes, on a des obligations en termes de RQTH, etc., et il y a plein de choses sans obligation, mais il faut ce sentiment de représentativité, de sentir que c'est possible pour chacun d'entre nous d'évoluer dans les organisations, dans un collectif, dans un collectif de travail.

La troisième chose, c'est qu'il faut diffuser une culture organisationnelle de l'inclusion. Cette responsabilité est partagée par tous, au niveau de la direction mais aussi à tous les niveaux : managers, collègues, tout le monde est responsable de l'inclusion dans les équipes et au travail. Donc souvent, les acteurs les plus volontaires, ce sont les collègues et managers de proximité qui sont les mieux à même de vouloir accompagner, de faire en sorte que tout le monde puisse trouver sa place dans un collectif. Et donc, ça implique aussi d'avoir des directions, des managers exemplaires. De manière générale, il faut promouvoir l'inclusion et créer un sentiment de sécurité pour tous, que chacun ne se sente pas en insécurité dans un collectif de travail. Promettre à chacun d'être impliqué dans un groupe de travail, c'est-à-dire donner le sentiment d'être respecté, compris, donner à tout le monde la parole, il faut qu'il y ait des managers en mesure d'écouter, d'entendre ce discours-là. En général d'ailleurs, il ne faut jamais s'entourer que de gens qui ont la même idée que vous... le plus intéressant, c'est qu'on puisse vous renvoyer à ce qui ne va pas, c'est comme ça qu'il est possible d'avancer.

Et peut-être pour ne pas faire trop long non plus, c'est évidemment avoir une tolérance zéro, absolument zéro, pour toutes les pratiques discriminantes. C'est-à-dire déjà, respecte le cadre réglementaire, l'humour quotidien qui peut être déplacé, le sexisme ordinaire, les cas de harcèlement, les micro-agressions, etc. Il faut bien montrer que l'organisation à tous les niveaux est exemplaire et avoir une tolérance zéro par rapport à ça. Il faut que les salariés sentent qu'il n'y ait aucune barrière à ce qu'ils puissent évoluer et être respectés dans leur individualité.

**M. BRUNA :** Je pense que Séverine a dit le plus essentiel. Avec mes mots, je dirais qu'il faut de l'alignement. Et je dirais que la condition fondamentale de réussite d'une démarche de diversité et d'inclusion c'est ce processus d'alignement. Cet alignement débute par l'alignement d'une politique globale, notamment RH, avec des attentes qui sont à la fois les attentes de l'écosystème et l'écosystème social, dont nous sommes toutes et tous membres qui formule une demande d'égalité, de fraternité et de mérite.

Donc au début, aux origines d'une démarche de diversité et d'inclusion, il y a l'égalité, le principe d'égalité de droits, de traitement et des chances, de non-discrimination, et le mérite, ce principe de mérite, de récompense du mérite, qu'on retrouve dans les évaluations des politiques de diversité dès lors qu'on s'intéresse à la notion de justice. Il y a une notion essentielle dans les politiques d'inclusion, c'est celle de la justice distributive. Est-ce que le panier de ressources au sein d'un collectif est distribué de manière soit égalitaire, soit équitable, soit méritocratique ? Cela dépend évidemment du sujet. L'école, la sécurité doivent être distribués de manière égalitaire. Les politiques d'égalité des chances sont là pour corriger des inégalités systé-

miques, donner plus à ceux qui ont moins, c'est la péréquation. L'évaluation scolaire ne doit pas donner la même note à toutes et à tous, mais la note la plus juste en fonction à la fois du rendu et du mérite individuel. Il est évident qu'un étudiant non-francophone qui rend une copie avec quelques coquilles est plus excusable, est plus méritant que pour un étudiant pour qui c'est la langue maternelle.

Ces notions, ce sont des demandes fortes de l'écosystème social. Nos politiques organisationnelles se doivent de répondre aux attentes de l'écosystème social, aux injonctions institutionnelles, au cadre juridique, au cadre réglementaire. Au début de ce cheminement de l'alignement, il y a bien l'alignement du cadre écosystème, et au cadre réglementaire, institutionnel. Le deuxième niveau d'alignement, essentiel, c'est l'alignement stratégique. Est-ce que la politique diversité inclusion est cohérente avec la politique ressources humaines ? Vous me direz que c'est évident, mais non, ce n'est pas du tout évident. Ce n'est pas, hélas, une tautologie, car vous pouvez avoir des politiques structurellement inégalitaires au sein des politiques de recrutement, recrutement orienté ou imparfait, ou biaisé, non-volontaire, qui peut être créateur d'inégalité de traitement donc de discrimination.

Est-ce que nos politiques RH, de services aux publics, nos politiques d'achat, d'investissement, nos politiques de gouvernance, est-ce que toutes ces politiques organisationnelles fondamentales sont cohérentes ou cherchent à l'être avec les grands principes que nous assignons aux politiques d'inclusion ? C'est ce qu'on appelle la cohérence interne. C'est le début de l'alignement entre les promesses, les programmes et les pratiques.

Il est très difficile d'évaluer l'impact d'une politique diversité et inclusion si on se limite à des actions, des dispositifs, à des initiatives qui sont souvent remarquables, extrêmement pertinentes mais qui ne sont pas transformatrices. C'est quelque part « l'arbre qui cache la forêt » ou « l'exemple méritant » qui malheureusement ne fait que confirmer la règle qui est beaucoup moins méritante, beaucoup moins conforme aux valeurs que l'on défend. Donc l'alignement par rapport à la stratégie que l'on se donne, s'assigne, est essentielle. C'est pourquoi une manifestation de sensibilisation et de formation comme aujourd'hui est importante, car ça dit quelque chose que l'État veut porter. Alignement également par rapport à l'organisation, et c'est là où on retombe sur la question des moyens : a-t-on les moyens de nos ambitions, des principes et promesses que l'on formule ? Finalement, on doit aussi s'interroger sur, quelque part, le contexte partenarial et social. Partenarial, ce sont les parties prenantes. Le grand avantage d'une structure, des structures publiques, c'est que vous êtes la partie prenante dominante dans l'écosystème socio-économique, donc vous participez, nous participons à définir les règles du jeu. Il y a une sorte de consanguinité positive entre l'institution et l'organisation, ce qui n'est pas le cas pour les organisations privées parfois, pour lesquelles l'institution publiques une partie prenante, en jeu, par rapport en opposition à d'autres.

**Sommes-nous capables de construire une convergence des buts entre des parties prenantes qui sont légitimes, espérons de bonne foi, d'attentes et de besoins différents ?**

Est-on capable de cela ? C'est l'analyse des parties prenantes, qui est fondamentale. Si vous avez des parties prenantes externes qui n'aident pas les parties prenantes internes pour donner des moyens, des outils, votre politique sera sur le papier excellente, et dans la pratique extrêmement limitée, ou bien toujours un exemple ayant du sens mais n'étant pas statistiquement significatif. Enjeu plus délicat : a-t-on les parties prenantes internes avec nous ? Là encore question apparemment rhétorique. Cela

devrait être évident, mais ce n'est pas vrai. Je me souviens avoir expliqué à un grand club de DRH qui m'avait placée dans les finalistes pour une thèse, pour le meilleur travail scientifique de jeunes chercheurs, avoir répondu de manière maladroite, mais sincère, avec cette question : les DRH sont-ils toujours en soutien des politiques de diversité ? Et ma réponse de chercheuse était : non, pas toujours, il peut y avoir des changements, voir des pourfendeurs chez les DRH. Évidemment cette réponse ne m'a pas donné les chances d'être prise... Donc je suis restée dans le top 3, mais c'est un mémoire très bien de master 2 de 100 pages. Mais je suis fière de mon propos et je continue à le dire, beaucoup de DRH sont en soutien, d'autres en résistance. Donc trouver le bon équilibre des parties prenantes, en interne. Et de même on peut dire que tous les syndicats ne sont pas toujours en soutien, pour des questions de priorisation de sujets de débat, dans la négociation sociale. Est-ce qu'on place ces sujets handicap dans la priorité de la négociation ou plutôt l'augmentation des salaires ? Les deux combats sont nobles, légitimes, mais la priorisation peut faire tomber aux oubliettes des questions essentielles, mais qui peuvent paraître secondaires dans une négociation globale. Le dernier enjeu essentiel d'alignement, celui qui va conditionner l'effectivité de cet alignement, entre promesses, programmes, process et pratiques, c'est **l'alignement en termes de pratiques déployées**. Est-ce qu'on se contente de **pratiques ad hoc spécifiques à la politique** ? Ou est-ce qu'on s'attaque **aux règles du jeu générales de l'organisation** ? Ce qu'on appelle parfois les « programmes maîtres » de l'organisation, le « **hardcore logiciel** » de l'organisation. **Si oui, nous n'aurons pas à faire des pratiques spécifiques, mais régulières**. Un management inclusif est beaucoup plus générique qu'une procédure de recrutement sans CV, initiative très intéressante mais de très petite portée, en termes de fréquence et régularité. **Est-ce qu'on a affaire à des collaborateurs, collègues, agents, qui sans besoin de règles ad hoc ou de nouvelles règles de fonctionnement agissent par elles-mêmes et par eux-mêmes en faveur de l'inclusion** ? Lorsque nous avons affaire à des pratiques autonomes, on a gagné le combat. Non pas qu'il faille retravailler le fonctionnement général, mais nous aurons déjà gagné l'essentiel, c'est-à-dire **une pratique personnelle, une pratique spontanée, pro-inclusion, à l'échelle des territoires, à l'échelle du terrain, n'étant pas le fruit d'une injonction, mais d'une compréhension profonde des enjeux et des démarches**.



C'est ce que j'ai pu observer en étudiant un groupe, sur lequel j'ai fait ma thèse, où **une mystique de l'égalité et une culture de service public favorise, dans un cadre à l'époque de structuration de la politique, les règles du jeu globales en cours de construction**. Cela favorisait l'automatisme de pratiques, parfois spontanées, profanes, mais tout à fait alignées aux principes républicains. Donc c'est un enjeu essentiel, c'est celui qui va permettre de démultiplier même lorsque la règle ou l'injonction ne sont pas clairement ou suffisamment formulées.

Voilà ce sur quoi je voulais insister, **l'enjeu fondamental pour optimiser les pratiques et l'impact, c'est l'internalisation dans chacun et chacune d'entre nous, de l'importance de l'altérité et de l'inclusion**.

**YG. JAFFRE** : Vous avez souligné la légèreté des déclarations, des intentions, des paroles, cela a été cité également par Karine Gros ce matin, en disant qu'il y a cela d'un côté et de l'autre le poids des actes. Et ces actes ne peuvent pas être des actes isolés, ou emblématiques, car ils pourraient produire l'effet contraire de celui escompté.

On croise toutes et tous des gens convaincus, des personnes convaincues par la question de l'inclusion, de la diversité humaine, mais qui se disent : « On ne sait pas comment faire de façon concrète pour automatiser l'inclusion et l'inscrire dans le quotidien même des comportements ».

Existe-t-il des pratiques voire des outils qui sont employables pour tout un chacun selon son niveau de responsabilité, sa place dans l'organisation, pour pouvoir porter au quotidien, de façon continue et régulière, cette inclusion ?

**M. BRUNA** : Je pense qu'avec Séverine, on a un portefeuille de bonnes pratiques à partager, c'est aussi notre mission de chercheuses et pédagogues que de les transmettre. Je vais en mentionner une seule, c'est plutôt un dispositif à mon sens extrêmement intéressant, que nous avons eu le plaisir de découvrir avec l'IPAG, depuis plusieurs années, à l'échelle nationale et internationale, dans une perspective qui va de l'observation à la co-construction selon les contextes.

Cet outil, c'est **le réseau, notamment le réseau pro-inclusion ou réseau inclusif**. Les réseaux inclusifs, au départ, nous les avons découverts, en France, en les important du modèle anglo-saxon, à la manière de réseaux féminins d'une part, et dans le modèle américain de réseaux de minorités, minorités ethniques.

Évidemment, l'importation du modèle de réseaux minoritaires, en France, il y a une forme d'incompatibilité avec le concept républicain, donc c'est quelque chose de relativement rare, et quand il existe, cela se fait sous la forme de réseaux qui favorisent la diversité géographique, culturelle, mais non pas ethnique. Les réseaux féminins par contre connaissent des heures de gloire multiples, aussi bien dans les entreprises, notamment dans les grands groupes, publics parfois, privés très souvent, en partie dans la fonction publique de manière plus minoritaire. Et ces réseaux sont intéressants pour plusieurs raisons.

Tout d'abord car ce sont des laboratoires de l'entreprise de demain, avec trois grands principes : l'apprentissage,

ce sont des réseaux apprenants où on apprend la diversité, en l'occurrence la mixité, la parité, mais on apprend une autre manière de porter des projets en mode agile, qui sont souvent des structures sans moyen, fondés sur un bénévolat ou semi-bénévolat. Ce sont des structures collégiales, horizontales, avec peu de hiérarchie et quand elle existe, elle est fonctionnelle, méritocratique, donc c'est une logique où les plus engagés, les plus méritants, les plus motivés, les plus expérimentés prennent fonctionnellement une responsabilité de pilotage pour accompagner le projet, non pour en faire ni un titre ni un grade, ni un marchepied pour éventuellement évoluer dans la carrière à titre individuel.

Donc ce sont des structures intéressantes car elles sont collégiales. Alors elles peuvent être détournées, donc elles sont fragiles,

mais quand elles sont respectées dans leur nature de collégialité, d'horizontalité, dans cette logique d'apprentissage, dans leur vocation d'apprentissage par la pratique, on expérimente parce qu'on partage du vécu, des inégalités, le vécu du sexisme ordinaire, des violences, du blocage de carrière, des inégalités salariales, ainsi de suite. On partage des outils et connaissances, donc on fait de la formation, de l'autoformation, on y développe aussi des outils, des techniques, comme avec le mentorat, le réseautage, et souvent on partage des idées et de l'influence, surtout quand ces réseaux ont la chance d'être multi-niveaux, avec plusieurs grades hiérarchiques représentés, et avec des équipes de management aussi bien que des équipes syndicales. Quand

il y a cette multiplicité représentée, il y a capacité à faire dialogue, et à installer des débats sur les thèmes de l'égalité et l'inclusion. Donc ces réseaux sont intéressants car apprenants et car ils doivent apprendre à se réguler, sans la hiérarchie. Il n'y a pas de carotte, il n'y a pas de budget, c'est quelque part une forme de captation volontaire de la bonne volonté et du coup de main. Ce sont des structures qui fonctionnent sur l'engagement, les cycles de volontariat. Et évidemment il n'y a pas de bâton, car sinon ce serait une structure hiérarchique, très légitime, mais il n'y aurait pas besoin de réseau pour reconstituer la pyramide. Donc chaque individu, chaque groupe d'individus y participe pour des actions en commun.



Ce sont des structures importantes, fondamentalement ces réseaux sont devenus des réseaux pour l'inclusion ou pour la diversité, au-delà des réseaux affinitaires. Ils sont devenus des réseaux de cause, ouverts, alors qu'ils sont souvent nés comme réseaux affinitaires faisant de l'affinité un critère d'appartenance, comme le fait d'être une femme pour faire partie du réseau féminin, jusqu'à ce qu'ils deviennent des réseaux pro-inclusion où la cause de l'inclusion, de la diversité, de la mixité prime sur le sexe ou la sociologie des membres.

**On se rassemble non pas parce qu'on se ressemble, mais parce qu'on a une cause en commun...**

ou des causes en commun, c'est mieux quand il y en a plusieurs. C'est plus facile de faire le deuil d'une cause qui a un manque de moyens.

Donc car on est rassemblés par **des causes multiples fortement portées et capables de produire des résultats de court terme, mais aussi de moyen et long termes**. Ces réseaux sont intéressants, et d'autant plus quand ils arrivent à conjuguer, pardonnez-moi ce terme, ces pionnières, comme des suffragettes, et qui étaient souvent des membres éminentes de la grande bourgeoisie et de la noblesse, car elles prenaient le moindre risque, tout en en prenant par ailleurs pour se battre pour cette cause, à un moment où l'État patriarcal et misogyne embarquait un peu moins les

**Les réseaux qui marchent sont ouverts, mixtes, avec ce qu'on appelle les « alliés »**, en l'occurrence les hommes qui ont envie de contribuer à cette cause, mais ils sont ouverts à la diversité des catégories sociales, hiérarchiques d'une organisation. Et justement parce qu'ils doivent permettre de faire action collective et de faire des relais sur le terrain. C'est par ce moyen aussi qu'on contribue au changement. On a étudié 25 réseaux inclusifs de par le monde, ça nous tient à cœur et on est toujours heureux d'accompagner ce type de réseau à l'échelle sectorielle, d'une organisation, pour accompagner le changement par le débat, la confrontation, la solidarité et aussi l'influence des idées, et c'est aussi un élément intéressant. Et cette étude d'impact des réseaux est très intéressante, car c'est l'étude d'un groupe qui impacte, avec le respect à la fois de la diversité des personnes et du principe républicain d'égalité.

YG. JAFFRE : Merci à vous. S'agissant du poids de ces réseaux, de ces communautés, Christophe Jean, adjoint de la Préfète aux moyens mutualisés, a ce matin évoqué la feuille de route RH pilotée par la préfecture d'Île-de-France qui prévoit un axe sur l'inclusion et la mise en place d'une communauté de pair-aidance sur le handicap. Cette communauté ne serait pas seulement pour les personnes en situation de handicap mais pour les personnes qui y portent de l'intérêt, pour toucher l'universel

qui est la différence de chacun, qui est cet élément que nous partageons.

Je vais poser donc une dernière question : pouvez-vous nous éclairer sur les points de vigilance, les pièges qui pourraient survenir quand on entreprend une démarche d'inclusion ?

S. VENTOLINI : Je rejoins tout à fait ce qu'a dit Maria Giuseppina sur l'importance de partager à travers un réseau, de partager une cause commune, de vouloir faire ensemble avancer les choses. C'est vrai que c'est quelque chose qui est très important, et aussi de **partager les expériences car**

filles des grands Lords que les filles du peuple.

Donc il y a de la représentation, pour bénéficier de cette affinité, pour faire passer des messages, avec la dissémination horizontale, avec l'apprentissage entre pairs, et c'est aussi une manière de légitimer la parole en la rendant plus partagée. **Les réseaux qui marchent bien sont multiples, sont multi-groupes sociaux, multi-catégories, multi-classes**.

Parce qu'ils permettent de mettre en commun une cause qui ne dépend pas du grade hiérarchique qu'on occupe, n'oubliez qu'il y a beaucoup d'inégalité entre cadres. Le différentiel salarial entre PDG femmes et hommes est très élevé. Donc **l'inégalité est une cause collective**, ce n'est pas qu'une affaire de femmes, elle doit être mise en commun.



## **ce qui est difficile finalement, c'est comprendre ce que l'autre vit.**

Or l'inclusion, c'est une perception subjective : est-ce que je me sens inclus dans un collectif de travail ? Discuter ensemble de ce que peut vivre la personne, ce que ça implique. On peut avoir un handicap similaire et pour autant ne pas avoir ce même sentiment d'inclusion. Ça peut être lié à un niveau hiérarchique ou toute autre dimension.

Les ateliers qu'il y a eu cet après-midi étaient intéressants, puisqu'ils permettaient de prendre ce temps d'échanger sur une situation concrète qui peut arriver et qu'est-ce qu'on peut faire ensemble en commun. Là, on n'est pas sur un réseau mais c'est quand même cette idée de, dans un groupe de travail, collectivement, on a envie que ça se passe bien... enfin on l'espère en tout cas, on connaît tous des collectifs de travail qui fonctionnent plus ou moins bien, mais il y a quand même cette idée d'aller vers cet objectif.

Ça, c'est sur une idée générale. Ceci étant, pour être pratique-pratique, il y a des choses à mettre en œuvre aussi. Maria a participé à un atelier sur le recrutement, et

### **L'inclusion c'est à toutes les étapes de la vie professionnelle.**

Le recrutement, au départ, c'est demander en amont à tous les candidats de quoi ils auraient besoin pour bien occuper ce poste, pour que personne ne se sente stigmatisé en particulier, et on peut adapter le poste si on a une déficience visuelle ou autre. Pour le recrutement, ça passe par-là. Il y a par ailleurs une obligation, je ne sais pas si c'est pareil dans la fonction publique, mais dans le privé, toutes les personnes amenées à recruter doivent être formées à la discrimination depuis 5 ans.

C'est aussi dans la manière dont on communique, faire attention à ce qu'on dit, ne pas stigmatiser. L'inclusion, c'est aussi finalement ne pas faire quelque chose pour une catégorie de personne, mais qui peut servir à tous. C'est-à-dire parler dans une communication ou même entre collègues, ça va être de parler de partenaire et pas de conjoints, d'épouses. A la cantine, c'est avoir des repas qui sont finalement adaptés à des personnes qui auraient une religion particulière, des femmes qui seraient enceintes, des gens qui auraient des maladies qui ne leur permettent pas de tout manger. C'est organiser le temps de travail, donner de la flexibilité à tout le monde, ne pas stigmatiser les parents parce qu'ils sont parents : c'est vrai que parfois ils ont besoin d'aller chercher leurs enfants à l'école, mais tout le monde peut avoir besoin de temps pour se soigner, pour prier. Donc l'organisation du temps de travail, qui ne soit pas incompatible avec l'objectif de l'entreprise, de l'organisation publique, l'administration, évidemment, mais qui permette à chacun de ne pas devoir dire « J'ai mes enfants à aller chercher, je suis désolée... » ou encore « Je ne peux pas manger ça, est-ce que vous n'auriez pas quelque chose sans viande ? ». Etc.

### **L'idée est que la différence, ce ne soit pas un problème ou un sujet.**

Ceci, c'est à décliner sur l'organisation du travail, la communication, sur le recrutement, sur tous les temps de vie... et il y a des actions à réfléchir. En partant d'expériences de gens qui ne se sentent pas inclus, c'est dire : de quoi avez-vous besoin ? Les rampes pour les personnes en fauteuil, qui ont un handicap, pour venir dans des établissements, ça sert aussi à des personnes qui peuvent avoir d'autres problèmes.

Pour terminer, par rapport aux points de vigilance sur l'inclusion, c'est le respect de la vie personnelle. Vouloir inclu-

sif, c'est une chose, mais on ne peut pas obliger les gens à dire qu'ils ont cette maladie, qu'ils sont de cette religion, de cette orientation sexuelle. Donc il y a une limite à ne pas dépasser, c'est faire en sorte qu'on n'exclut pas involontairement des gens. C'est un premier point de vigilance, ne pas être non plus intrusif dans la vie personnelle des individus et respecter le fait que les gens n'aient pas forcément envie de parler de leur maladie, de leur orientation sexuelle, etc. Si je dois en donner un, c'est celui-ci.

M. BRUNA : Très brièvement, je vais faire... Il y a des oxymores qui collent aux verbes. Donc ne pas violer, quelque part, la vie personnelle, la confidentialité des personnes, en particulier sur les questions d'orientation sexuelle et de santé. Et la deuxième chose qui va dans le même sens, c'est qu'on est parfois confronté à l'inclusivité excluante. Certains appelleront ça le wokisme ou des formes de renfermement identitaire ou communautaire.

### **Au nom de l'inclusion, on ne peut pas exclure.**

L'inclusion, c'est un cercle ouvert, qui a des règles, sinon le système social ne marcherait pas, avec des portes faciles à franchir, avec un intérieur suffisamment poreux. C'est très significatif que de lutter pour une inclusion faussement ouverte, qui produit en fait de l'exclusion. Comme le disait très justement Séverine, nous avons besoin de profils divers. Au fond, l'inclusion rime avec innovation. Je pense que c'est aussi de cela dont nous sommes toutes et tous comptables, responsables et acteurs.



# CLOTURE

## Auditorium Yvette Chassagne

**Yann-Gaël JAFFRÉ**

Directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Île-de-France, Adjoint à la cheffe du service des ressources humaines de la préfecture d'Île-de-France, préfecture de Paris

On touche à la fin de cette journée, de ce séminaire de formation.

J'aimerais, avant de conclure, de clôturer ce séminaire, adresser mes remerciements appuyés à toute l'équipe organisatrice du SRH, qui a abouti au bout de 6 à 8 mois de travail, de remercier tous nos intervenants du matin comme de l'après-midi, remercier les prestataires, ceux du FIPHFP, qui font les prestations d'appui spécifique sur le terrain, ce sont eux qui ont animé les activités du matin et les ateliers de l'après-midi.

Je veux remercier le régisseur, l'interprète en langue des signes et la personne qui assure la vélotypie, que vous ne voyez pas, mais qui est derrière un écran, mais qui est là quand même.

**L'inclusion, vous l'avez compris, ce n'est pas seulement une question de conformité légale ou même l'injonction d'une époque, c'est avant tout une valeur fondamentale, ça a été très bien illustré tout au long de la journée, qui doit guider notre action au quotidien**

car en reconnaissant la diversité de chacun, dans une approche humaniste, nous favorisons un climat de confiance et de collaboration au sein de nos équipes.

La Semaine de la qualité de vie au travail, c'est la semaine prochaine, sera l'occasion de démontrer que

**ce qui est essentiel pour les uns est en réalité profitable à tous.**

Se préoccuper des usagers mais aussi de nos collaborateurs, nos responsables aussi, en situation de handicap, c'est s'engager dans une démarche où l'on prend soin les uns des autres, où par nos comportements, nos façons d'être, d'agir, nous participons à une société plus douce qui valorise les compétences et aptitudes de chacun.

Les jeux paralympiques de Paris vont offrir une occasion unique de célébrer les exploits sportifs des athlètes en situation de handicap, et de mettre en lumière leurs talents, leur détermination et leur résilience, et ces Jeux nous rappellent que le handicap n'est pas un frein, mais une source d'inspiration, et de dépassement de soi pour toutes et tous.

A ce titre, rappelons que le terme de « handicap » relève à l'origine des sources hippiques. A cette époque, et c'est toujours vrai aujourd'hui le handicap, c'était un poids variable attribué aux meilleurs chevaux pour égaliser les chances de réussite. Alors comment, au fil de l'histoire, on en est venu à détourner ce mot de sa si-

gnification première : ajuster les situations pour garantir l'égalité réelle ?

Ceci doit nous interpeller par rapport aux stéréotypes, stigmatisations en tous genres, sauf à considérer que les personnes dites en situation de handicap développent des ressources, compétences qui les rendent uniques et précieuses.

Elles nous rappellent que,

**ce n'est pas aux individus de s'adapter pour s'intégrer, mais à la collectivité de s'ajuster pour permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même.**

En participant à cette journée, nous avons toutes et tous exprimé notre engagement en faveur de l'inclusion et de l'accessibilité pour tous. Nous affirmons notre volonté de faire de nos lieux de travail des espaces où chacun se sent pleinement intégré ou inclus, valorisé, respecté, et à rendre accessibles non seulement nos locaux mais également nos métiers et nos organisations.

Je vous remercie pour votre participation active tout au long de cette journée, et on espère vous revoir à la Préfecture d'Île-de-France pour, qui sait, d'autres journées, séminaires, colloques, formations.

Préfecture de la région Île-de-France, préfecture de Paris  
5 rue Leblanc - 75015 Paris

<https://www.prefectures-region.gouv.fr/ile-de-france>

