



ASSOCIATION DES PERSONNES  
EN SITUATION DE HANDICAP AU  
TRAVAIL OU EN RETRAITE DE LA  
POSTE ET D'ORANGE



**Adoptons les bons réflexes!**

**Manager une personne en  
situation de handicap**



ATHA Immeuble Orsud  
3/5 avenue Galliéni  
94257 GENTILLY CEDEX  
Tél: 01 41 24 49 50

[contact@atha.fr](mailto:contact@atha.fr)



[www.atha.fr](http://www.atha.fr)



Anticiper c'est sensibiliser l'équipe au handicap avant l'arrivée du collaborateur en situation de handicap afin de dédramatiser le sujet, expliquer les éventuelles compensations, apporter des réponses concrètes aux questions légitimes de l'équipe. Anticiper c'est également garder présent à l'esprit que tout changement d'organisation du service ou de l'entreprise peut impacter les compensations jusqu'à les rendre inadaptées.

Seulement 5% des salariés en situation de handicap ont besoin d'un aménagement de poste et dans ce pourcentage 80% sont organisationnels donc il s'agit d'une question relevant du management



**Existent-ils des enjeux de l'intégration de travailleurs en situation de handicap pour l'entreprise ?**

Voici quelques enjeux :

- Faire progresser l'ensemble des processus de management
- Améliorer l'image de l'entreprise
- Redéfinir la notion de diversité et enrichir la culture d'entreprise
- Renforcer la communication entre les collaborateurs et l'esprit d'équipe

Au-delà de l'obligation d'emploi instaurée par les lois de 1987 et 2005, le recrutement, l'intégration ou le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap renvoient à des enjeux plus généraux pour l'entreprise : l'engagement citoyen, la politique de diversité, la gestion des ressources humaines, l'image, la stratégie financière, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Tout cela améliore l'image externe de l'entreprise, mais surtout la qualité de vie au travail, indispensable au bien-être de tous les salariés.

## Comment dépasser les aprioris en matière de recrutement et/ou d'intégration d'un salarié en situation de handicap dans l'équipe ?

Voici quelques préconisations :

- S'appuyer sur les ressources internes et externes dédiées à l'accompagnement des salariés en situation de handicap
- Dialoguer avec le salarié sur les conditions de réussite de son intégration
- Bousculer ses aprioris en étayant sa connaissance sur le handicap



La solution est de considérer les compétences de la personne, sa capacité d'adaptation et ce qu'elle a naturellement développé pour compenser ses difficultés.

Pour cela, il est indispensable de démystifier le handicap, de s'y familiariser pour être rassuré et de le remettre à sa juste place. C'est à dire, l'aborder de manière réaliste sans le rendre « Héroïque » ou « pathétique ».

Une fois les craintes dépassées, un sondage montre que 85 % des managers reconnaissent que l'intégration d'une personne en situation de handicap a été une valeur ajoutée pour toute l'équipe.

## Quelles questions un manager peut-il poser à un salarié en situation de handicap ?

Si les questions portant sur le handicap lui-même sont inappropriées, celles relatives à ses impacts dans la vie professionnelle sont bien justifiées. Cela a l'avantage d'ouvrir le dialogue et de montrer que vous considérez la personne dans sa singularité.

Exemple : Souhaitez-vous me parler de votre handicap et avez-vous besoin d'aide pour l'annoncer à vos collègues ? Quels sont les impacts de votre situation de handicap sur votre travail et à quoi faut-il que je sois vigilant(e) ?

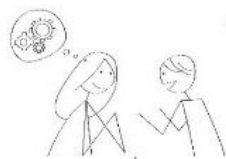
## Quelle est la bonne posture managériale à tenir au retour d'un salarié RQTH après une longue absence ?

Plusieurs solutions demeurent possibles :

- Prévoir un temps d'échange sur les besoins et conditions nécessaires pour reprendre au mieux son emploi
- Veiller aux attitudes de réticence, de défiance, voire même de discrimination de la part de l'équipe
- Recueillir les points de vigilance, émis par la médecine du travail, à prendre en compte

Le fait de pouvoir continuer à travailler ou reprendre son emploi est tout autant un souhait qu'un besoin. Conserver une activité professionnelle permet d'éviter ou de limiter les préjudices économiques pouvant résulter de la survenue de la maladie, de préserver l'estime de soi, la qualité de vie et ainsi le risque de désinsertion sociale est limité.

Mais un mauvais retour peut parfois amener à une rechute. Il est nécessaire de prendre le temps de rencontrer la personne, de recourir à la médecine du travail et éventuellement au préventeur pour vous aider. L'évaluation des conditions optimales pour la reprise lors de la visite médicale sans oublier l'accompagnement spécifique en fonction de la fiche de poste.



**Le sentiment d'être accepté(e) par son manager et collègues au regard de sa situation de handicap, l'existence d'un aménagement et le partage de la situation de handicap avec l'entourage professionnel sont les premiers leviers permettant d'améliorer significativement à la fois la Qualité de Vie au Travail et la perception des conditions de travail.**

C'est en travaillant prioritairement sur ces trois axes que les organisations pourront efficacement améliorer la situation des personnes en difficulté de santé.

## Lors d'un entretien de recrutement, un candidat vous annonce être en situation de handicap. En tant que manager, comment approfondir le sujet lors cet entretien ?

Le plus naturellement possible :

- Merci de m'en informer. Avez-vous des besoins particuliers ?



- Que dois-je savoir afin d'organiser au mieux votre intégration au regard de votre situation de handicap ?

Plusieurs pistes peuvent être creusées lors de l'entretien de recrutement en se concentrant sur les compétences techniques, stratégiques et relationnelles. Parmi les questions que vous pouvez poser :

- Pensez-vous que toutes les conditions sont réunies pour que vous puissiez mettre vos compétences au service de ce poste ou avez-vous besoin de quelque chose ?
- Est-ce que votre situation de handicap vous a permis de développer des compétences particulières que vous souhaitez évoquer ?
- Avez-vous des craintes par rapport à votre intégration ?

## **Vous voyez la situation d'un de vos collaborateurs se dégrader (absences répétées et même incapacités nouvelles). Que pouvez-vous faire ?**

Vous lui proposez d'organiser une visite avec la médecine du travail pour faire le point. Ainsi, vous abordez la question avec votre collaborateur afin de prendre en compte sa situation.

Plusieurs explications possibles quand une personne n'arrive pas à demander de l'aide : le déni de sa situation de santé qui se dégrade, le refus d'accepter qu'elle ne puisse plus faire les choses comme avant, l'ignorance des dispositifs dont elle peut bénéficier, la crainte de perdre son emploi et de la réaction des autres, etc ...

Le mieux est de faire appel à un spécialiste, le Correspondant Handicap ou l'ATHA, qui pourra expliquer la démarche de RQTH et son intérêt pour le salarié. Mais la décision de faire la demande du statut de travailleur handicapé revient exclusivement au salarié

## **Un de vos collaborateurs RQTH refuse d'exécuter certaines tâches. Qu'est-il possible de faire ?**

Il est possible de faire :

- Faire un point sur ses restrictions d'activité et les tâches à effectuer
- Chercher à bien connaître ses leviers de motivation et ses compétences clés
- Proposer un rendez-vous avec la médecine du travail pour savoir si la situation de santé s'est dégradée

A noter que seul le médecin du travail est habilité à déterminer les restrictions d'activité d'un salarié dont vous devez être informé. Si besoin, vous pouvez échanger avec le médecin du travail des restrictions de la personne par rapport à sa fiche de poste et aux détails de son activité. Si vous avez encore des doutes pour déterminer si le salarié est vraiment dans l'incapacité ou fait preuve de mauvaise volonté, il peut être intéressant d'échanger sur ses motivations. Votre rôle de manager est de préciser vos attentes avec ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas et donc de vérifier si la personne est à même de mener sa mission.

# Quelles compétences et/ou qualités les salariés en situation de handicap peuvent être amenés à développer souvent par nécessité ?

Pour n'en citer que quelques-unes :

La capacité d'adaptation, l'anticipation et l'organisation, le sens de l'effort, le respect de la différence, la patience .

Il est encore courant de constater des managers réticents à l'idée de recruter des salariés en situation de handicap pensant qu'ils ne seront pas aussi performants que leurs collègues. Or pour chaque type de handicap, la personne a développé des compétences pour s'intégrer et elles sont forcément utiles dans le milieu professionnel. En tant que manager, vous devez vous intéresser aux compétences stratégiques et relationnelles de vos collaborateurs.

## L'emploi des personnes handicapées

**2,7 millions**

C'est le nombre de personnes en âge de travailler (de 15 à 64 ans) qui déclarent être bénéficiaires de la reconnaissance administrative d'un handicap ou d'une perte d'autonomie.

Source : INSEE, Enquête emploi 2015; traitement DARES.

**43 %**

C'est le pourcentage de personnes actives parmi les personnes bénéficiaires d'une reconnaissance administrative du handicap : 35 % sont en emploi et 8 % sont au chômage.

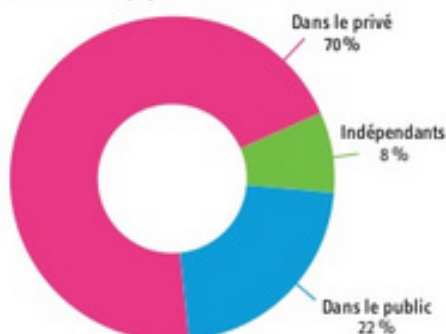
Source : INSEE, Enquête emploi 2015; traitement DARES.

**938 000**

C'est le nombre de personnes bénéficiaires d'une reconnaissance administrative du handicap qui occupent un emploi sur le marché du travail (477 000 hommes et 461 000 femmes).

Source : INSEE, Enquête emploi 2015; traitement DARES.

### \* Répartition des personnes bénéficiaires d'une reconnaissance administrative du handicap par secteur



Source : INSEE, Enquête emploi 2015; traitement DARES.

**122 600**

C'est le nombre de personnes accueillies dans les 1 400 établissements et services d'aide par le travail (ESAT), en France au 31 décembre 2014.

Source : DARES 2016.

# Les différents types de handicap



Déficience auditive

La majorité des personnes malentendantes lisent sur les lèvres : Ne criez pas, ne parlez pas trop lentement mais articulez bien et faites des phrases simples et courtes. En réunion et si possible : équipez la salle de micros ou de boucles magnétiques qui amplifient le son. Dites à la personne de se placer. Elle choisira un endroit afin d'avoir le champ de vision le plus large possible afin qu'elle puisse obtenir un maximum d'informations visuelles. Un environnement calme est préconisé afin de réduire les bruits de fond (fermer, les portes, les fenêtres etc). Vérifiez que la personne a compris et répétez, reformulez ou écrivez si nécessaire sans faire preuve d'impatience.



Déficience visuelle

Le handicap visuel, souvent invisible se manifeste selon les personnes par des capacités réduites à voir, à lire, à écrire ou à se déplacer.

Proposez à la personne de lui lire certains documents lorsqu'elle ne peut en prendre connaissance seule.

Pour se déplacer, demander à la personne comment elle souhaite être guidée.

Quand elle pénètre dans les locaux pour la première fois, n'hésitez pas à lui décrire l'agencement de la pièce et à lui faire visiter.

Ne changez pas les objets de place et faites attention à ne pas laisser traîner d'objet



Déficience motrice (fauteuil roulant)



Déficience motrice

Le handicap qui résulte d'une déficience motrice est souvent visible et se manifeste par des difficultés à se mouvoir, à effectuer certains gestes, à se déplacer, à tenir une position, etc.

Aménagez le passage et l'accès aux locaux. Si vous fixez un rendez-vous à une personne ayant une mobilité réduite, assurez vous de la présence d'un ascenseur, d'une place de stationnement proche.

Lors des réunions, laissez une place à l'avant pour les personnes en fauteuil ou de petite taille. Ne poussez pas le fauteuil roulant sans avoir préalablement demandé à la personne.



Maladies invalidantes

Les maladies invalidantes regroupent les tumeurs cancéreuses, les maladies cardiovasculaires, endocrines, de l'appareil digestif, infectieuses ou parasitaires.

Contrairement aux autres déficiences, les maladies invalidantes ne correspondent pas à une limitation des fonctions motrices, sensorielles ou mentales mais à une restriction de leurs activités (moins de mobilité, quantité/ durée de travail)

Cette situation de handicap peut aboutir à une fatigabilité accrue, une limitation de la capacité à se déplacer ou à supporter l'effort physique.



Déficience psychique ou maladie mentale

Le handicap psychique est une des conséquences durables des maladies mentales. Les personnes atteintes de difficultés d'ordre psychiques souffrent d'un malaise pouvant se traduire à certains moments par des comportements déroutants pour les autres.

Restez à l'écoute - Mettez la personne en confiance pour qu'elle puisse effectuer son travail dans les meilleures conditions - Evitez de poser plusieurs fois la même question - Veillez à exprimer les consignes clairement - Faites preuve d'écoute et demeurez calme.

Laissez la personne s'exprimer sans l'interrompre, ne vous montrez ni agressif, ni impatient, ni irrespectueux.



Déficience intellectuelle ou handicap mental

La déficience intellectuelle est une limitation dans la rapidité des fonctions mentales sur le plan de la compréhension, des connaissances et de la cognition.

Sans infantiliser la personne, adoptez une attitude bienveillante pour la mettre en confiance. En cas de changement de programme, la personne peut être déstabilisée, n'hésitez donc pas à lui venir en aide. Evitez les messages écrits ou les dessins notamment pour orienter la personne. Dès que cela est possible accompagnez-la. Exprimez-vous de façon claire en utilisant des phrases simples et courtes. N'hésitez pas à reformuler ou à demander à la personne de répéter pour vous assurer qu'elle a bien compris.