



# Handicap Les clés d'un recrutement réussi

Que l'on soit manager ou dirigeant, intégrer la singularité dans ses équipes peut être une source d'enrichissement mutuel. Pour éviter les écueils, l'entreprise doit respecter certains principes.

**D**epuis la loi de 1987, les entreprises de 20 salariés et plus doivent compter au moins 6 % de personnes reconnues handicapées dans leurs effectifs. Mais, pour répondre à l'obligation légale et en faire une source d'opportunités, deux préalables sont requis. D'une part, « l'entreprise doit pouvoir s'interroger sur son mode de management car gérer la singularité oblige à tenir compte des capacités de la personne, et donc à personnaliser les exigences », prévient Guy Tisserant, fondateur du cabinet TH Conseil, conseil RH sur le handicap (1). D'autre part, puisque les stéréotypes liés au handicap renvoient souvent à une inaptitude à occuper un emploi, il est primordial que l'entreprise « communique sur sa politique handi-accueillante et fasse savoir aux futurs candidats qu'ils bénéficieront d'un traitement équitable », poursuit Guy Tisserant.



Pour réussir un recrutement, préparer le terrain est essentiel. La première étape consiste à identifier les emplois qui peuvent vraiment être ouverts à des personnes handicapées, avec ou sans aménagement. Puis définir avec précision le poste permet d'identifier l'ensemble des tâches à effectuer et des contraintes qui y sont liées. « Cette

phase permet de cerner avec précision les compétences requises », relève Ivan Coelho, directeur du Cap emploi Loir-et-Cher. La rédaction de l'offre ne peut être destinée aux seules personnes handicapées, sous peine de discrimination, et doit comporter un « descriptif de l'environnement de travail », conseille Fabienne Burguet, directrice du Cap emploi Charente. L'offre est à diffuser largement afin de multiplier les contacts et d'être certain de rencontrer le bon candidat. Hormis les sites généralistes, les institutions comme le Pôle emploi, l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph) et les Cap emploi peuvent recueillir les offres. Penser aussi

**10 %** seulement des travailleurs handicapés ont besoin d'un aménagement de poste

**53 %** des demandeurs d'emploi reconnus handicapés sont des chômeurs de longue durée

**57 %** des établissements privés remplissent l'obligation légale ou ont signé un accord agréé

Sources Agefiph



Guy Tisserant, fondateur du cabinet TH Conseil.

« Lors du recrutement de personnes handicapées, il faut se concentrer sur leur apport et leur savoir-être, et non sur ce qu'elles n'ont pas. »

## LES ÉVÉNEMENTS EMPLOI DE L'EXPRESS

● **Vendredi 16 mars**  
**5<sup>e</sup> Job Salon fonctions commerciales.**  
De 9 h 30 à 18 heures,  
Lille Grand Palais.  
Entrée gratuite.  
[www.jobrencontres.fr](http://www.jobrencontres.fr) et  
[www.lavoixletudiant.com](http://www.lavoixletudiant.com)

● **Mardi 20 mars**  
**24<sup>e</sup> Job Salon distribution.**  
De 10 à 18 heures,  
Espace Champerret,  
hall A, Paris (XVII<sup>e</sup>).  
Entrée gratuite.  
[www.jobrencontres.fr](http://www.jobrencontres.fr)

aux « associations spécialisées », ajoute Bruno Chognon, du cabinet de conseil en Ressources humaines, LB Développement. Bien préparer en amont le recrutement est essentiel. Jérôme Adam, cofondateur du site [jencroispasmesyeux.com](http://jencroispasmesyeux.com), plaide pour une « prise du recul par rapport aux méthodes classiques d'analyse d'un curriculum vitae ». Le recruteur doit prêter attention à ses stéréotypes, conscients ou non, qui risquent de biaiser son jugement. « Les profils sont souvent hors norme avec des parcours professionnels "à trous" pour raisons médicales ou aménagement des études », souligne Guy Tisserant. Ce dernier ajoute : « Aborder la sélection avec une logique de qualification en privilégiant les compétences et les aptitudes est la meilleure façon de procéder. » Par ailleurs, à ce stade, impliquer le futur manager de la recrue multiplie les chances d'une bonne intégration.

### Écouter le candidat

C'est d'abord un rendez-vous qui doit permettre de valider des compétences au regard d'un poste. Mais « il faut garder à l'esprit que certains candidats, éloignés de l'emploi, passent peu d'entretiens et sont, de fait, moins rompus aux techniques de recrutement », observe Fabienne Burguet. Le handicap est abordé « en seconde partie de l'entretien et en demandant simplement s'il a des conséquences sur l'activité professionnelle », recommande Guy Tisserant. Pour Jérôme Adam, il est indispensable de « ne pas penser à la place du candidat et de poser des questions ouvertes : souhaitez-vous ? Comment faites-vous ? » Il s'agit de comprendre et entendre les propositions que la personne pourrait faire. A noter que l'aménagement du poste peut être financé par l'Agefiph. Mais attention, les

règles d'attribution des aides ont changé et concernent deux cas en priorité : si le poste est attribué à un demandeur d'emploi handicapé de longue durée ou lorsque le handicap fait obstacle au retour à l'emploi. En amont de la prise de fonction, si le poste de travail nécessite un aménagement, bien s'assurer que tout a bien été mis en place. Par ailleurs, il faut respecter le souhait de la personne handicapée de communiquer ou non sur son statut.

### Apprentissage mutuel

Toutefois, « si le handicap est visible, s'il y a un besoin d'attention particulière, prendre le temps d'informer et de réunir le collectif de travail est utile pour éviter les spéculations et des questionnements et à ce stade, souligne Fabienne Burguet. L'idéal serait que la personne accepte de parler avec ses collègues ». L'apprentissage mutuel peut prendre du temps. Mais, pour briser la glace, le politiquement correct est contre-productif. Exemple : « La gêne à utiliser l'expression "vous voyez ce que je veux dire" quand on s'adresse à une personne aveugle n'a pas lieu d'être », estime Jérôme Adam. L'arrivée d'une personne handicapée « est l'opportunité de réunir l'ensemble du service pour parler du handicap et permettre à chacun de s'exprimer sur le sujet », ajoute Bruno Chognon. Enfin, et selon les cas, quelque temps après la prise de fonction, le manager peut organiser un point d'étape pour vérifier que les compensations sont conformes aux besoins de la personne. Autant de mesures importantes, d'autant que pour 87 % des salariés la présence de collègues handicapés s'avère enrichissante, selon l'Association pour l'emploi des cadres (Apec). ●

**OLIVIER DURAND**

(1) « Le handicap en entreprise. Contrainte ou opportunité ? », Guy Tisserant, Pearson à paraître le 23 mars.

## TENDANÇOLOGIE

Ronan Chastellier



## Dire « merci », c'est manager

DANS UNE CORRESPONDANCE, FAUT-IL ÉCRIRE « MONSIEUR » ou « Cher Monsieur » et doit-on remplacer le très laconique « Cordialement » par « Salutations distinguées » ? Au-delà de l'expression formelle, la politesse établit « un véritable nuancier des rapports humains », écrit Camille de Vulpières dans « Dis merci à la dame », un livre indispensable (Flammarion). Indispensable, car dans un contexte d'open space, d'efficacité économique et de rivalités diverses, la politesse devrait reprendre ses droits dans l'entreprise. « Il y a un objectif fondamental d'harmonie, écrit-elle, même si parfois on n'aurait qu'une envie, imposer vertement ses vues et son intérêt ! » L'humain réel se maîtrise extérieurement, semble-t-il, mais maudit ses semblables en son for intérieur. C'est d'ailleurs toute l'ambiguïté de la politesse, à laquelle on reproche souvent d'être un vernis ou un simple échange de belles formules. Camille de Vulpières rappelle très opportunément que cette préoccupation pour la politesse remonterait au XVI<sup>e</sup> siècle, quand, à la cour de François I<sup>er</sup>, les habitudes et les manières guerrières ne pouvaient plus convenir. Il fallait faire refluer la violence physique et la rivalité frontale au profit d'une « codification des relations ». Et l'homme de cour dut renoncer aux tournures vulgaires, ne pas manifester trop bruyamment sa joie ou sa fatigue, avoir de la pudeur dans l'expression de ses désirs. « Dans la société de cour, écrit Camille de Vulpières, la maîtrise de soi est une question de survie, afin de pouvoir louvoyer dans le maquis des intérêts individuels et des intrigues. » Et de la société de cour à l'entreprise, il n'y a qu'un pas : la maîtrise de soi. « L'idéal qui sous-tend les règles de savoir-vivre, écrit Camille de Vulpières, est celui d'un homme à l'émotion canalisée et aux réactions mesurées pour masquer ses émotions et mener sa barque au milieu des ambitions concurrentes. » Savoir se contenir en toute circonstance, ne pas heurter ses collaborateurs, éviter les sujets qui fâchent ou encore s'interdire toute remarque désagréable, voilà qui devrait donc se révéler utile pour avancer dans le top management ou... à tout le moins rendre la vie plus agréable dans l'entreprise ! ●

**A l'heure de l'open space, de l'efficacité économique et des rivalités diverses, la politesse devrait reprendre ses droits dans l'entreprise**