



# entretien |

## « Plus les salariés seront valorisés, plus l'entreprise sera efficace »

Pas de doute pour le consultant Guy Tisserant : les salariés en situation de handicap sont discriminés. Il explique aussi pourquoi la résolution de leurs problèmes va bénéficier à tout le monde. Interview.

**Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les salariés handicapés lors de leur embauche ?**

**Guy Tisserant :** « Quand le public pense "salarié handicapé et recrutement", il estime que le principal problème relève du handicap et de l'aménagement des postes de travail. Même si cela existe, par exemple pour les mal et les non-voyants ou les personnes atteintes de surdité, ce n'est pas l'écueil majeur. Les salariés handicapés éprouvent des difficultés à se faire recruter parce qu'ils cumulent les handicaps... Tout d'abord, ils sont proportionnellement plus âgés que les autres. En effet, les causes les plus courantes du handicap sont celles qui sont dues au vieillissement des salariés, aux accidents du travail et autres maladies contractées au cours de la vie, comme la sclérose en plaques, le sida, le diabète... Peu de personnes handicapées le sont avant 15 ans,

seulement 15 % de cette population. Bref, c'est la vie et sa durée qui favorisent le handicap. Il en résulte donc une moyenne d'âge plus élevée. Or, en France, chacun sait que l'âge n'est pas un facteur favorable pour trouver du travail. Il constitue même l'une des premières causes de discrimination en France. Ensuite, la formation des salariés handicapés se révèle proportionnellement plus faible que celle des autres salariés. Les handicaps se développent parmi les populations soumises aux accidents du travail. Ils sont surreprésentés dans des métiers de labeur et les secteurs employant des personnes peu qualifiées. De plus, le handicap freine l'accès aux diplômes et à la formation. Enfin, les cadres, une catégorie de la population pourtant la plus formée, se déclarent le moins comme salarié handicapé. Tout cela concourt à additionner les critères qui excluent les candidats handicapés du monde du travail. »

### SON PARCOURS

Guy Tisserant dirige le cabinet de conseil en formation et recrutement Travail et handicap conseil (TH Conseil). C'est l'un des rares recruteurs en France à être spécialisés dans ce domaine. Crée en 2004 par Jeannette et Guy Tisserant, deux anciens sportifs de haut niveau (tennis de table), la structure a pour ambition d'aider à l'embauche et à l'insetion des travailleurs handicapés.

### Comment convaincre un employeur d'embaucher un candidat handicapé ?

**G. T. :** « Le handicap est source d'un parcours professionnel chaotique et atypique. Les salariés handicapés connaissent des vies en entreprise hors normes, alors que le processus de recrutement de la société française est extrêmement normé. Pour dépasser cela, il faut expliquer aux directions des ressources humaines et aux dirigeants des entreprises qu'il est important de recruter des personnes handicapées. La première raison – mais c'est à mon avis la moins importante –, concerne le respect de la loi, qui impose 6 % de personnel handicapé aux entreprises de plus de 20 salariés. C'est un argument peu pertinent parce que les employeurs préfèrent payer des amendes plutôt que d'embaucher des salariés qui, selon eux, leur apporteraient plus d'inconvénients que d'avantages. C'est pourquoi je mets plus en avant la notion de "responsabilité sociale des entreprises" et leur image. Le recrutement de personnes handicapées est aussi une source d'innovation. Par exemple, le vibreur des téléphones portables a été inventé au départ par les clients malentendants. Et les SMS ont été créés pour cette même population. Or ces petits messages sont très rentables pour des opérateurs de télécommunication. Embaucher des salariés handicapés est aussi une façon de remettre l'humain au centre du dispositif. Les entreprises se rendent de plus en plus compte que l'essentiel réside dans le capital humain. Être capable de gérer les spécificités de chacun et faire attention à tous ses salariés

constituent une vraie source de développement économique. Dans les années 1930, une entreprise américaine de pneumatiques a décidé d'améliorer les conditions de travail de ses salariés. La direction estimait que la faible luminosité des ateliers nuisait au développement de la production. Pour vérifier cela, elle a créé un atelier bien éclairé tout en gardant les locaux plus faiblement éclairés. Les dirigeants ont alors constaté que ces ateliers (le "bien éclairé" et le "faiblement éclairé") avaient augmenté considérablement leur production... Les ergonomes en ont conclu que le simple fait de se préoccuper de leurs conditions de travail avait mobilisé les troupes».

### En quoi s'intéresser à l'humain se révèle-t-il éthiquement positif et économiquement rentable ?

**G. T. :** « Intégrer des salariés handicapés, faire attention à la diversité de ses salariés font entrer l'entreprise dans un cercle vertueux. L'employeur est gagnant sur tous les tableaux : motivation des salariés, innovation en hausse, esprit d'équipe, attachement à l'entreprise et productivité accrue. Ce type de politique est, d'après moi, l'un des seuls moyens de lutter contre les économies des pays aux très faibles coûts salariaux. Lutter contre ces économies qui possèdent une main-d'œuvre payée 10 fois moins qu'en France en abaissant le coût du travail est suicidaire. Pour y parvenir, il faut remettre l'humain au centre du système. Et ce, pour développer l'innovation et la productivité. L'économie française sera ainsi placée en bonne position pour affronter

la concurrence des autres économies. Plus les salariés seront valorisés, plus l'entreprise sera efficace. »

### Comment convaincre l'ensemble du personnel du bien-fondé d'embaucher des candidats issus de toutes les diversités ?

**G. T. :** « Embaucher des personnes issues de la diversité, comme des salariés handicapés, permet aux autres d'améliorer leur éthique personnelle. Ils peuvent rentrer chez eux le soir en estimant qu'ils font des choses bien sur leur lieu de travail. Ensuite, l'intégration de ces personnels permet de changer les organisations du travail. Tout le monde en bénéficiera. Cela permet d'enrichir le système et de découvrir de nouveaux horizons. Le cerveau ne s'utilise que si l'on ne s'en sert pas. Pour l'entreprise, l'arrivée de travailleurs handicapés permet de développer la créativité. Pour les managers, elle permet aussi de s'améliorer. Par exemple, le fait de gérer des besoins spéciaux pour les adapter à un personnel spécifique leur permet de mieux appréhender par la suite des besoins plus classiques. Qui

peut le plus peut le moins. La gestion des personnes handicapées s'apparente à celle des voitures de Formule 1. Il est possible de mener sur elles des opérations spécifiques, haut de gamme. Il est ensuite facile de

les transférer à l'ensemble du personnel. À la manière de ce qui s'est fait pour les bolides de la course et leurs systèmes de freinage ultrasophistiqués, désormais posés en série sur la voiture de tout un chacun. Il est ainsi possible de faire bénéficier aux autres salariés des aménagements réalisés pour les travailleurs handicapés. C'est le cas du télétravail. Ou de nouvelles organisations du travail ou de l'aménagement des postes. Les ergonomes se sont rendu compte que, en aménageant une machine ou un bureau pour un salarié

handicapé et en le transférant à tout le monde, il y avait une baisse des accidents du travail, des troubles musculo-squelettiques avec moins de d'accidents et de handicaps liés au poste de travail. »

processus d'embauche pourra être utilisé pour d'autres recrutements concernant d'autres types de population. Les salariés handicapés représentent une sorte d'avant-garde. Ce sont des pionniers. Leur gestion

## « L'intégration de personnes handicapées permet de changer les façons de faire »

### En quoi l'embauche d'une personne handicapée peut-elle aussi modifier les structures de recrutement à la française ?

**G. T. :** « L'intégration de personnes handicapées permet de changer les façons de faire. L'on peut ainsi réfléchir à de nouveaux modes de recrutement. Cela développe, par exemple, de nouveaux viviers de candidats. Les entreprises vont connaître des pénuries de personnel quand les salariés du baby-boom partiront à la retraite. En innovant aujourd'hui sur le recrutement, ce nouveau

constitue une sorte de laboratoire d'innovations sociales. Tout le monde est concerné : si l'on travaille dans une entreprise qui sait s'adapter aux besoins spécifiques des salariés handicapés, on pourra être sûr que, en cas de problème, en cas de fatigue, de blues passagers, l'entreprise saura mieux appréhender sa situation particulière. L'adaptation aux salariés handicapés élargit le champ des possibles. »

■ **Propos recueillis par Gwenole Guiomard**

## Les mesures pour la diversité mises en place par Schneider Electric



**Catherine Belotti est directrice diversité de Schneider Electric.**

« Schneider Electric a mis en place une politique visant à promouvoir la diversité, en priorité sur les axes genre, handicap, âge et origine. Nous nous sommes engagés pour la diversité dès 2002 et la direction diversité existe depuis début 2008. Notre action a pour but de sensibiliser nos managers et de lutter contre les différents stéréotypes que chacun d'entre nous véhicule.

Cela implique de revoir tous les processus RH (le recrutement, la formation, la promotion, la rémunération...) pour ne pas être discriminant. La prévention des discriminations est un combat de tous les jours, et nous sommes juste-

ment en train de sensibiliser à nouveau l'ensemble de nos responsables RH sur la loi et le risque de discriminations. Pour le reste, nous travaillons en priorité sur la mixité hommes-femmes et sur le handicap. Notre problématique immédiate est d'attirer les meilleurs talents dans toute leur diversité, et notamment des femmes sur nos métiers majoritairement techniques. Notre direction du recrutement fait un gros travail pour élargir les profils de nos candidat(e)s (actions de marrainage, forums grandes écoles et universités...), et l'on arrive aujourd'hui à toucher une plus grande diversité de candidats en termes de genre, de religion, d'origine ethnique et sociale. La diversité ne se construit pas en un jour. Il faut être patient, têtu et vigilant. Mais les choses bougent. Un jour viendra où l'on ne s'étonnera pas qu'une entreprise du CAC 40 soit dirigée par une femme d'origine maghrébine diplômée de l'université. »