



Mardi 17 juin 2008 de 8h30 à 11h30

ESSEC MANAGEMENT EDUCATION, Paris-La Défense (CNIT)

Semaine Portes Ouvertes sur les RH (RH&M) - Atelier 3

HANDICAP, PERFORMANCE ET EXCELLENCE

Restitution des interventions et des débats

(à partir de la retranscription faite par le système de la vélotypie pour les sourds et malentendants)

Intervenants

Laurent Bibard, Professeur Management et Philosophie de l'ESSEC MBA et du pôle MBA Groupe ESSEC

Gontran Lejeune, Président national 2008-2010 du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants)

Juliette Martin, Etudiante ESSEC MBA

Monique Prouheze, Directrice Emploi et Formation, AIR France



Organisation

Agnès Kerecki, Stefan Gröschl, Jean-Marie Peretti

Mission Handi-Capacités, Chaire Diversité & Performance du Groupe ESSEC et AGRH

Accessibilité aux personnes en situation de handicap. Retranscription des interventions par le système de la vélotypie.

Contact : Agnès Kerecki, kerecki@essec.fr, Tél. : 01 34 43 36 72

Groupe ESSEC - Avenue Bernard Hirsch - BP 50105 Cergy - F-95021 Cergy-Pontoise Cedex

- Agnès Kerecki : Lorsque Jean-Marie Peretti, Professeur à l'ESSEC et ancien Président de l'AGRH m'a proposé d'organiser un atelier sur le thème du handicap, je n'ai pas hésité un instant. Dans le cadre de l'ESSEC, même si l'accueil est une notion fondamentale depuis toujours, nous avons institutionnalisé récemment une mission handicap que nous avons nommée mission Handi-Capacités pour rappeler d'emblée que chaque personne a des capacités et des compétences. C'est dans ce cadre qu'avec la chaire diversité et performance du groupe ESSEC, créée il y a un an, nous avons organisé cet atelier.

Je remercie infiniment nos intervenants :

- Monique Prouheze, Directrice Emploi et Formation d'Air France, et sa mission insertion et handicap de nous avoir confié l'exposition créée pour une campagne de sensibilisation.
- Laurent Bibard, professeur de management à l'ESSEC, directeur du pôle MBA du pôle ESSEC.
- Gontran Lejeune, le nouveau président national du CJD (centre des jeunes dirigeants)
- Juliette Martin, étudiante à l'ESSEC MBA et qui termine sa scolarité en décembre.

Quelques détails logistiques : cet atelier est retranscrit par le système de la vélotypie. Nous ne savions pas, dans la salle, qui pourrait en bénéficier, pour des raisons de handicap, mais tout le monde en bénéficiera car nous pourrions récupérer le texte intégral de cet atelier et le diffuser via vos e-mails.

A 11 heures et quart, nous terminerons cet atelier. Nous avons organisé dans l'atrium un cocktail pour poursuivre les échanges et surtout, ce qui est important pour nous, c'est que cette matinée soit la plus conviviale et instructive possible.

Laurent, je te laisse dire quelques mots de la façon dont les échanges vont se passer.

- Laurent Bibard : Bonjour et re-bonjour à tout le monde. C'est un plaisir que d'être ici.

C'est vrai que je remercie Agnès Kerecki de m'avoir sollicité pour animer cette table ronde. Je vais m'efforcer de tenir ce rôle au mieux.

Nos excuses pour ce départ tardif, il y a de très gros embouteillages.

Nous attendons donc Gontran Lejeune et Juliette Martin.

L'ordre initial de la proposition était que nous écoutions Gontran puis Juliette Martin, on va donc inverser les choses.

Monique Prouheze va intervenir tout de suite, elle va témoigner de ce que fait Air France et KLM pour l'insertion des personnes handicapées.

Sur le principe de fonctionnement, l'idéal est ce qu'Agnès Kerecki a dit, c'est une rencontre, donc nous ferons au mieux pour vous laisser le plus d'espace possible pour vos réactions. Après chaque intervention, vous aurez la parole et nous reprendrons la main progressivement.

- Monique Prouheze : Je suis très contente de participer à cette table ronde. Merci à l'ESSEC de l'avoir organisée.

C'est une thématique difficile à cerner car elle a différentes facettes. Le sujet vous intéresse si vous vous êtes inscrits à cette matinée.

Je suis là pour vous faire partager le vécu et les réflexions d'une entreprise, Air France.

Le groupe s'appelle Air France-KLM, mais nous sommes deux entités indépendantes et la politique dont je vais parler c'est celle d'Air France qui est partenaire de l'ESSEC dans la chaire diversité et performance.

Quelques mots d'Air France : le groupe, c'est un peu plus de 100 000 personnes dans le monde. Air France, c'est 70 000 personnes. Nous avons 6 000 personnes à l'étranger, même si Air France a des vols partout dans le monde. Nous sommes en général assistés quand nous atterrissons ailleurs dans le monde.

Nous desservons 240 destinations réparties dans 102 pays. Cette activité explique notre intérêt de longue date pour le sujet du handicap.

Notre vocation, c'est de s'ouvrir vers le monde et donc l'ouverture est quelque chose qui contribue à l'ouverture en général. Notre vocation, c'est aussi de transporter des personnes. Et avant tout de les transporter en toute sécurité. La sécurité et l'intégrité de la personne sont nos priorités absolues. Si vous avez d'autres questions, j'y reviendrai.

Ce qui caractérise Air France, c'est une grande diversité des métiers. Cela aura de l'importance en parlant de l'emploi des personnes handicapées. La diversité du métier, c'est du transport de voyageurs, le personnel navigant, en escale des personnels commerciaux, du personnel technique, puis une activité de fret (manutention, logistique), maintenance aéronautique (mécaniciens, techniciens), des commerciaux, des vendeurs et de plus en plus avec toute l'arrivée des e-technologies, la possibilité de se réserver et de s'enregistrer par Internet, des assistants commerciaux à distance.

Nous avons bien sûr des activités plus classiques : informaticiens, comptables, agents de paie, acheteurs.

Pour en revenir au thème du handicap, c'est une préoccupation ancienne. Une première loi en 1987, Air France a conclu un accord en 1991 et nous en sommes aujourd'hui au sixième accord. Lorsque nous avons conclu ce premier accord, nous avions 2,9 % de travailleurs handicapés dans l'entreprise et avec les efforts répétés dans l'entreprise et les accords successifs, nous étions en 2004 au-delà de l'obligation légale de 6 % puisque nous étions à 6,2 % de personnes handicapées.

Nous avons un certain nombre de moyens : une équipe dédiée d'une dizaine de personnes, et des correspondants de site sur les différents sites géographiques.

Est arrivée la nouvelle loi du 11 février 2005 qui a changé la donne et nous sommes tombés presque mécaniquement de plus de 6 % à 2,6 % dans nos effectifs en 2006.

Et puis depuis nous avons réussi à améliorer le résultat.

Pourquoi est-ce que la loi du 11 février 2005 a mécaniquement changé la donne ?

D'abord parce que, dans le décompte, tout salarié handicapé a compté pour une unité alors qu'auparavant les handicapés lourds comptaient davantage. Cela nous a beaucoup pénalisés car nous avons une politique de maintien dans l'emploi absolue. Nous avons pas mal de personnes handicapées lourds. Il y a eu également le décompte qui a exclu les personnes absentes depuis plus de six mois. Nous avons perdu les gens qui ne travaillent que moins de six mois dans l'entreprise. Mais surtout les emplois navigants étaient exclus de l'assiette. Il y a de tels contrôles que sur les pilotes nous ne pouvons pas avoir des travailleurs handicapés. Ils ont été ajoutés dans l'assiette, donc cela a fait chuté le taux d'emploi des personnes handicapées. Pour compenser, il faut que nous soyons à 10 % de travailleurs handicapés sur le reste des emplois hors personnels navigants.

Les principaux axes de la politique Air France : d'abord un axe très fort sur l'embauche. Nous avons un objectif d'embauche de 75 personnes sur trois ans (durée de l'accord). Cet objectif va être dépassé puisque nous avons recruté 26 personnes en 2006, 38 en 2007 et donc nous dépasserons les 80 embauches sur les trois ans.

Notre objectif n'est pas remis en question.

Deuxième axe : le développement de l'alternance pour recruter. Nous avons très peu de jeunes handicapés alternants dans l'entreprise, on a mis l'accent sur cet axe en 2007 et nous avons recruté 13 jeunes alternants dans l'entreprise.

Nous avons également un axe sur les stagiaires pour permettre à des personnes handicapées de réaliser leur stage au sein de la compagnie. 34 stagiaires handicapés en 2007.

Nous avons un axe particulier sur l'intérim et on leur demande autant que faire se peut des personnes handicapées en intérim.

Ensuite, un axe qui est le maintien dans l'emploi.

Cela mobilise quasiment deux tiers des effectifs de l'équipe de la mission handicap.

On va y trouver l'aménagement des postes et l'accessibilité.

Cela va de la fourniture d'un siège ergonomique jusqu'à l'achat de pack basse vision pour des personnes qui rencontrent des problèmes.

Nous prenons en charge des formations particulière.

On trouve aussi des aménagements d'horaires.

Trois personnes ont souhaité un tutorat particulier. Nous fournissons des transports.

Mais nous finançons aussi éventuellement des aménagements à domicile, 12 l'an passé et 9 personnes qui ont eu besoin d'auxiliaire de vie à domicile.

Également les travaux d'interprète, soit pour l'embauche, soit pour les personnes qui sont déjà intégrées dans l'entreprise et qui en ont besoin pour des réunions ou des examens particuliers.

Un troisième axe après l'adaptation au poste et les embauches, c'est le recours au secteur adapté.

Nous travaillons là avec la direction des achats et elle a défini un certain nombre de secteur cibles sur lesquelles elle demande la candidature de secteurs adaptés pour répondre aux appels d'offres.

Cela va de l'entretien des espaces verts où nous n'avons aucune difficulté de contracter avec une ESAT ou une entreprise adaptée. Nous souhaitons avoir 2 % de nos emplois par le secteur adapté. Nous en sommes loin, nous avons 300 ETP dans le secteur adapté. C'est un axe majeur de progression.

Quatrième axe, ce sont les divers partenariats et études, je ne vais pas les citer tous, deux exemples : nous participons à un partenariat avec le département sur une opération qui s'appelle mentor, qui a pour vocation de financer des permis de conduire ou des formations linguistiques pour les personnes handicapées.

Cela s'inscrit bien dans nos pré-requis d'embauche.

Nous finançons également un certain nombre d'études de recherche, une sur les moyens de communication pour les déficients auditifs, et une autre davantage interne sur les modalités d'intégration menée par une chercheuse d'HEC. Nous participons à des rencontres inter-entreprises. C'est le cas avec l'ADAPT qui organise des handi-café. Mais aussi un certain nombre de meetings et nous finançons des actions de sensibilisation à travers le spectacle.

Nous avons notre propre campagne de sensibilisation dont vous voyez un échantillon ici. La campagne, c'est plusieurs choses : d'abord un livret sur le sujet du handicap, ce sont ces panneaux qui ont été reliés par des panneaux tactiles en bois faits en collaboration avec quelqu'un qui les a sculptés. Nous participons à un certain nombre de conférences externes pour la sensibilisation globale.

La campagne de sensibilisation comporte aussi une pièce de théâtre sur le thème du handicap qu'on a fait faire spécialement et un certain nombre de conférences organisées par l'équipe.

Cela a vocation à toucher tous les sites. Nous emportons la campagne dans tous les sites, elle n'a pas encore entièrement fait le tour de France.

Dans les travaux que nous faisons, nous participons à un certain nombre de conférences organisées par Handi-management pour sensibiliser les étudiants des grandes écoles car cela fait partie de nos convictions : il faut que la sensibilisation se fasse le plus en amont possible.

Quelques convictions sur le sujet : tout ce qu'on fait en interne sur le sujet se reflète en externe.

Nous avons dans la politique d'Air France un axe particulier sur le traitement des personnes handicapées. Nous avons un centre dédié pour la réservation du voyage pour la personne handicapée.

Si on a des actions positives en interne, la campagne externe s'en trouve renforcée.

Ensuite, en ce qui concerne les métiers, on doit avoir le même degré d'exigence, on ne baisse pas les pré-requis mais on compense au maximum pour que le handicap ne soit pas un frein au recrutement ou au maintien dans l'emploi.

La troisième, c'est que le maintien dans l'emploi est primordial.

La quatrième, c'est qu'il faut agir en amont avec tous les partenaires possibles, que ce soit l'Éducation nationale ou les associations pour élever le niveau de qualification des personnes handicapées.

On sait qu'il y a eu plusieurs enquêtes sur le sujet, le niveau moyen des personnes handicapées est inférieur au niveau moyen national et donc on essaie d'agir dans la mesure de nos moyens pour contribuer à ce que les jeunes et moins jeunes handicapés aient le plus de formation possible pour atteindre nos pré-requis.

Au-delà de ces quelques convictions, je voudrais vous faire partager quelques réflexions sur le sujet. Pourquoi est-ce que, sur ce sujet handicap et performance, on a des difficultés dans l'application ?

La volonté partagée, on la ressent, il y a une implication individuelle très clairement affichée chez nos salariés, je pense pour plusieurs raisons, c'est vrai qu'il y a la démarche citoyenne, on a des parents d'enfants handicapés regroupés en association, mais c'est aussi parce que chacun est touché par le thème.

Il peut avoir dans sa famille quelqu'un de touché par le sujet, un collègue qui devient handicapé.

Face à ce consensus affiché, ce qu'on entend dans le discours, on constate de difficultés dans la mise en œuvre.

On a essayé d'analyser ces difficultés pour la mise en œuvre, elles sont de plusieurs natures qui sont à des degrés différents : celle souvent mise en avant, c'est qu'on manque de dossiers adaptés, on n'a pas toujours, dans le sourcing, des dossiers au niveau de ce qu'on voudrait.

Ce n'est pas une explication suffisante.

Il y a certains thèmes sur lesquels on manque de moyens, et pas de financement, même si on a les financements, parfois il y a des choses qu'on ne trouve pas.

Par exemple, les interprètes en langue des signes, il faut quasiment un préavis d'un mois pour obtenir un interprète.

Donc il y a des choses sur lesquelles il y a un manque de moyens au plan national ou local.

Une autre explication que je vois, c'est que le sujet est très divers.

C'est compliqué, c'est vrai que les handicaps sont de diverses natures et c'est parfois compliqué.

Pour nos responsables hiérarchiques, il y a des conflits de priorités.

C'est vrai qu'ils prennent souvent des décisions à court terme, mais pour travailler sur le handicap, il faut d'abord investir et ce sera éventuellement plus long pour avoir une performance éventuellement supérieure.

Il faut investir dans le moyen terme, raisonnement inhabituel.

Enfin, c'est tout simplement la peur. Les personnes, même avec beaucoup de volonté, ont peur de mal faire, peur de ne pas faire ce qu'il faut, peur de l'inconnu, c'est pour cela qu'on met un accent majeur sur la sensibilisation pour vaincre la peur et participer au processus d'intégration.

Il y a aussi la peur des personnes elles-mêmes, d'avouer leur handicap, d'exprimer leurs besoins complémentaires et là aussi il y a une confiance à établir pour que les personnels s'expriment librement.

Il y a parfois des difficultés mises en avant, pas liées au handicap, ce sont celles de tout le monde.

Par exemple, quelqu'un qui veut changer de poste au sein de l'entreprise, c'est compliqué.

Lorsqu'il s'agit de personnes handicapées, la difficulté va être exacerbée, on va dire : c'est de la discrimination, c'est parce qu'il y a le handicap.

Pour conclure, on s'est interrogé sur l'efficacité de notre système, on a fait faire une étude de recherche sur l'intégration, sur la comparaison de l'intégration entre différents services.

Ce qu'a montré cette étude, c'est que notre communication sur le sujet est bien perçue, mais trop portée par la personnalité de notre président qui s'investit sur le sujet et puis l'équipe handicap.

Ce que souhaitaient les managers, c'est d'avoir l'outil pratico-pratique à leur service pour travailler sur le sujet.

On est en train de tester des outils de management avec nos managers.

On s'est également aperçu que, quand on rapproche le service handicap des services opérationnels, cela améliore l'efficacité.

Le fait d'avoir mis le service handicap dans le service emploi, formation, cela a amélioré le recrutement. Il faut donc absolument que ce service travaille à sa relation avec les secteurs opérationnels parfois démunis, malgré la bonne volonté.

Cela résume la politique d'Air France et l'état de nos réflexions sur le sujet.

Je répondrai bien volontiers à vos questions.

- Laurent Bibard : Merci de cette présentation très complète. Il y a beaucoup de choses. Je précise tout de suite que nous corroborons, dans le cadre de la chaire diversité et performance, portée par Air France, Deloitte et L'Oréal, dernière chaire créée dans le groupe, la sensibilisation des jeunes est particulièrement importante.

Il y a plusieurs questions dans la description que vous avez faite pour enclencher les questions, en passant très vite la parole à l'assistance.

Une première qui est : est-ce que les fameux 6 %, forte contrainte, ne peuvent pas s'appliquer uniquement au personnel au sol compte tenu de ce que vous avez décrit.

- Monique Prouheze : Évidemment, cela a été notre demande, c'est-à-dire que, lorsqu'il y a eu les travaux sur la nouvelle loi du 11 février 2005 et qu'on a su que les emplois de navigants comme d'autres emplois allaient être réintégrés dans l'assiette.

Cela n'a pas été possible.

Si on les enlevait, on serait aux 6 %.

Ce qui est important, c'est quand même l'évolution du quota et tout ce qu'on fait, c'est-à-dire que le quota de 6 % peut être abordé de plusieurs façons, d'abord en emplois directs, ensuite avec le secteur adapté et par toutes les actions que l'on consacre et par notre accord d'entreprise on a prévu de consacrer 3 M€ chaque année au sujet du handicap.

Donc tout mis bout à bout nous permet de remplir nos engagements.

Tant que le personnel navigant est dans l'assiette, ce sera vers le d'atteindre les 6 %.

On essaie d'obtenir à nouveau de les sortir de l'assiette, mais ce n'est pas le cas depuis 2005.

- Laurent Bibard : Un des points importants, c'est ce que fait l'entreprise en regard de ce qu'elle dit. Manifestement, vous faites beaucoup, vous insistez sur la sensibilisation des équipes, des managers. Et être manager dans une équipe avec une personne handicapée, cela s'apprend et se travaille.

Vous avez cette difficulté d'image structurelle et on comprend bien, je parle en mon propre nom, je crois qu'on peut comprendre qu'on souhaite imaginer un personnel qui puisse réagir en cas de sécurité. Il y a donc des contraintes objectives qui posent des difficultés. Cela n'empêche pas les techniques palliatives.

Peut-être des questions de la salle pour ensuite écouter Gontran Lejeune. C'est à vous.

- Est-ce que cela signifie qu'aujourd'hui vous n'avez entrepris aucune action de recrutement pour le personnel navigant ?

- Ce qu'il faut savoir, c'est que pour les pilotes ce n'est pas un choix, c'est quasiment impossible. Même sans handicap, si vous ne voyez pas très bien, et sans pour autant être reconnu handicapé officiellement, vous ne pourrez pas postuler pour être pilote.

Ceci dit, c'est rassurant, ce degré d'exigence, mais cela exclut totalement.

Pour les hôtesses et les stewards, c'est un peu moins impossible.

Si on trouve un ou deux dossiers, on va les prendre, mais c'est vrai que nos axes de communication, nos partenariats avec les écoles se concentrent sur les autres emplois car on ne va pas dépenser de l'énergie sur des choses quasiment impossible, et on préfère la dépenser sur des choses où on aura des résultats.

En ce qui concerne le personnel navigant, si on voit un dossier qui puisse aboutir, on le prendra.

Le personnel navigant devienne handicapé et se voit retirer ses possibilités de voler et doit être reclassé au sol.

Donc la problématique est davantage là pour le personnel navigant.

- Une autre question concernant en particulier la gestion ou sur la politique décrite et les opérations mises en place ? Vous parliez de tutorat tout à l'heure, qu'entendez-vous par-là ?

- Celui dont j'ai parlé, qui concernait peu de personnes, ce n'est pas le tutorat des apprentis ou des alternants, c'est vraiment lorsqu'il y a des personnes handicapées qui demandent quasiment un mentor en interne, quelqu'un qui les suit au quotidien et qui les aide.

Nous avons eu trois cas, mais c'est vraiment quelqu'un qui va être formé à cette activité par l'équipe handicap, qui va avoir du temps dégagé pour exercer cette activité et qui accompagne la personne sur une longue durée, quasiment un an, voire au-delà.

- Dans ce cas, arrivez-vous à comptabiliser cette personne pour le quota ?

- On pourrait, je pense que légalement on pourrait. On ne l'a pas fait car ce n'est pas du plein temps. D'ailleurs, je retiens l'idée.

- Qu'avez-vous mis en place pour les personnes handicapées qui ne le disent pas ?

- C'est un sujet très complexe. Pour ces personnes, d'abord on essaie, au travers de la campagne de sensibilisation, d'en parler et de dédramatiser le handicap, de dire qu'au contraire il y a une mission qui est là pour les aider.

Et pour faire en sorte que les personnes handicapées se disent : il vaut mieux le dire.

La deuxième chose, c'est qu'on travaille sur cet axe avec la Médecine du travail.

La plupart des médecins essaient de convaincre la personne que c'est dans son intérêt et dans celui de l'entreprise de le dire. On travaille donc avec eux sur ce sujet.

Et dernier axe, on a essayé de croiser les informations.

Par exemple, quand une personne touche une rente suite à accident du travail, on a essayé de savoir qui elles sont.

Si les gens ne souhaitent pas renouveler leur reconnaissance de qualité de travailleur handicapé, on ne peut les y obliger.

Souvent, c'est les gens qui deviennent handicapés qui ne se déclarent pas, de peur de perdre l'emploi ou les collègues.

- Les postes qui nécessitent un tuteur, en quoi consistent-ils ?

- Les postes nécessitent en général une adaptation, par exemple technique, un écran spécial, un siège spécial, des heures d'interprétariat.

Ce qu'on sollicite, c'est des personnes pour aider la personne concernée.

Les trois personnes qui ont eu des tuteurs ont des activités totalement différentes.

- Laurent Bibard : je propose qu'on retienne ce qui a été discuté jusqu'ici.

Merci pour votre témoignage. On y reviendra sans doute.

Bienvenue à Juliette Martin qui vient de nous rejoindre.

J'allais proposer à Gontran Lejeune d'intervenir maintenant, mais dans l'ordre initial d'intervention, on avait proposé une alternance entre l'ESSEC et l'entreprise.

Je propose en guise d'accueil que Juliette Martin, étudiante à l'ESSEC, nous parle de son parcours.

- Juliette Martin :

Handicap et performance, le sujet de la conférence est assez riche. Je vais essayer d'apporter quelques pistes de réflexion en partant de mon propre parcours.

En quelques mots, depuis le début j'ai été scolarisée en milieu ordinaire grâce au combat de mes parents. A l'âge de 3 ans, première scolarisation en maternelle, premières difficultés rencontrées car à cette époque, à la fin des années 80 donc, l'accueil des enfants handicapés en milieu normal n'était pas fréquent et il existait déjà des structures spécialisées. Dès le départ, mes parents ont eu cette conviction qu'une scolarisation en milieu normal était le bon choix, et cela malgré les discours de l'entourage.

C'était pourtant plus simple de choisir le milieu spécialisé car une prise en charge totale était possible.

J'ai donc eu la chance de faire tout mon parcours depuis la maternelle en milieu ordinaire. Les parents, comme je viens de le montrer le projet des parents, l'ambition que ces derniers portent pour leur enfant est le point de départ selon moi. Alors bien sûr après, les difficultés sont nombreuses : des problèmes d'accessibilité, de refus du corps enseignant, même de la direction parfois, des réticences de certains parents d'élèves qui avaient peur que leurs enfants soient mélangés avec des enfants qui connaissent la souffrance et qui rencontrent des difficultés.

Mais le point important, c'est justement cette volonté de mes parents que j'aie un parcours tout à fait normal.

Les barrières tombent avec cette volonté et cette ambition. Et ensuite il y a un travail important à faire pour être acceptée.

C'est à moi d'aller vers les autres, d'expliquer le handicap car bien souvent la peur de la différence est fondée sur la méconnaissance, c'est à moi de m'ouvrir au maximum et d'expliquer simplement : je ne peux pas faire cela, mais je peux faire autre chose.

En fait, il faut essayer de convaincre les autres que mon intégration est méritée et que c'est tout à fait possible, même en étant différente.

C'est ici que le thème de la performance arrive puisque, à ce moment là, quand on est différent, il faut souvent être le meilleur pour prouver qu'on le vaut bien, qu'on le mérite. Et souvent la moindre petite faiblesse peut être mise sur le dos du handicap. Par exemple en cas de résultats scolaires moins bons un jour, on entend souvent 'c'est normal, elle est fatiguée' alors qu'en réalité cela n'a aucun rapport avec le handicap.

Il ne faut pas oublier que la personne handicapée, c'est avant tout un être humain et que comme tout le monde elle a des défauts, des faiblesses.

Donc en fait, l'objectif c'est d'essayer d'oublier le handicap, pas au sens de le nier, mais plutôt de ne plus le voir, de ne voir que la personne et d'oublier la différence. Pour moi l'intégration est réussie quand on ne voit plus la différence.

C'est finalement dommage que certaines personnes que j'ai côtoyées dans ma scolarité ne soient pas là pour témoigner aujourd'hui, mais je retiens ce témoignage d'un professeur de français en fin de 3^e qui m'avait dit : je t'avoue, j'étais contre ton intégration, mais je ne regrette rien et finalement cela nous a beaucoup apporté, tu m'as beaucoup appris.

Il y a une première étape d'acceptation de la différence, mais bien souvent le handicap est oublié.

Alors quand on m'entend, on se dit peut être que tout est simple, que la volonté suffit. Mais bien sûr il y a parfois des difficultés trop grandes, des préjugés trop forts qui font qu'on ne peut plus avancer. Il y a parfois une réelle méconnaissance du handicap qui se transforme en fossé.

Ces dernières années, j'ai changé de démarche : auparavant, je faisais en fonction de mon handicap, c'est-à-dire je faisais des projets en fonction de leur faisabilité. Aujourd'hui, je ne fais plus en fonction de mon handicap, je fais en fonction de mes envies.

C'est-à-dire que maintenant je pars du principe que je ne vais pas en amont me renseigner pour savoir si c'est possible, si c'est accessible. Non, si je veux faire un stage en entreprise, si j'ai vraiment envie de faire ce stage en question, alors je prends tous les moyens pour y arriver. Et en général cela marche.

Pour dire que bien souvent c'est aussi une question de conviction et de volonté et cela m'amène à la notion de performance qui est le thème principal de la conférence.

On aurait tendance finalement à opposer les deux notions, handicap et performance.

L'un étant plutôt décrit comme négatif et l'autre comme étant quelque chose d'extraordinaire, d'idéal.

Et en fait je suis intimement convaincue que ces deux termes peuvent coexister, cohabiter.

Pourquoi ? Pour plusieurs raisons. D'abord il y a la performance par rapport à soi-même. Une personne handicapée est souvent confrontée à davantage de difficultés qu'une personne valide, j'ai déjà cité quelques exemples, les problèmes d'accessibilité, d'accueil. Je pense que ces obstacles permettent à la personne de se forger un caractère plus fort et d'avoir une maturité plus grande que certaines autres personnes.

J'ai appris à prendre du recul sur certaines situations, à relativiser et surtout à persévérer, à ne jamais baisser les bras, même s'il y a des obstacles.

Un autre exemple : je ne fais sans doute pas autant de choses, autant de gestes que les autres, ni aussi rapidement, mais j'ai appris à sélectionner l'essentiel avec le temps et justement à peut-être aller plus rapidement au but.

Ce sont des compétences qu'on demande aux managers d'aujourd'hui et que les personnes handicapées ont car elles développent des moyens de compenser leurs difficultés. Là je viens de parler de la performance par rapport à soi-même, c'est une sorte de dépassement de soi.

Mais, il y a aussi la performance par rapport aux autres, je pense qu'on est certes handicapé car on a un problème physique, mais on est aussi handicapé car c'est le fruit d'une interaction avec notre environnement. L'excellence, la performance existe en fonction de l'environnement, on est ce que notre environnement nous renvoie comme image.

D'où l'importance du regard des autres et de l'intégration dans la société car, si on voit une personne handicapée comme quelqu'un de différent, mais qui a d'autres compétences, on voit évidemment où est la performance de la personne et on voit ce qu'elle peut aussi nous apporter de différent par rapport à soi.

En fait, ce qu'il est important de retenir, c'est cette idée de regard des autres.

Il faut aussi savoir aussi accepter la différence, et permettre à une personne handicapée d'être performante en fonction de ses limites et pas en fonction d'une norme idéale qu'on proposerait : être le meilleur, être beau, être parfait. Dans nos sociétés d'aujourd'hui, on parle tous les jours de performance, il faut être comme ci, comme cela, mais je pense qu'il faut surtout savoir accepter l'imperfection.

C'était les principales idées sur lesquelles je voulais insister.

La performance dépend de la volonté, de l'ambition personnelle, mais aussi du regard des autres.

- Laurent Bibard : Merci pour ce témoignage extrêmement important.

L'ESSEC est fière de vous compter parmi ses étudiants.

- Juliette Martin : J'en profite pour ajouter que je n'ai rencontré aucune difficulté depuis que je suis à l'ESSEC. On dit souvent les choses quand elles ne vont pas mais c'est aussi important de le dire quand cela va bien. Et c'est le cas à l'ESSEC.

- Laurent Bibard : Juliette Martin a rencontré des difficultés techniques récemment : nous envoyons nos étudiants six mois à l'international. Juliette Martin est logée à la même enseigne que tout le monde, elle a regardé où aller en échange universitaire ou faire un stage et autres, et moi je faisais naïvement l'hypothèse, à mon poste : Juliette Martin n'aura pas de mal. Elle demande les États-Unis, aux États-Unis il y a une avancée formidable sur l'intégration des personnes handicapées et puis, contre toute attente, cela n'a pas été si simple que cela.

Elle a aussi rencontrée des difficultés pour passer un examen dont elle avait besoin pour pouvoir partir en échanges.

C'est intéressant par rapport aux cultures.

- Juliette Martin : Je vais commencer par l'examen en question nécessaire dans le processus de sélection : il s'agissait de passer le GMAT dans un établissement en France.

- Laurent Bibard : C'est un examen qui est très utilisé dans les programmes labellisés MBA. Juliette Martin étant dans un MBA, avec certains critères reconnus au niveau international pour pouvoir identifier les étudiants à ce niveau.

- Juliette Martin : Et donc en amont j'avais bien pris les précautions nécessaires pour passer l'examen dans de bonnes conditions. J'avais contacté le centre parisien qui s'occupe de faire passer cet examen pour m'assurer qu'il n'y aurait pas de problèmes d'accessibilité car je tenais à ce que l'examen se passe bien. On m'a assuré qu'il n'y aurait pas de problèmes.

Le jour J, il y a finalement eu des problèmes. Il s'est avéré que le centre avait six marches devant la porte, et ensuite un ascenseur trop petit.

Face à ce genre de situation, dans un premier temps on n'en croit pas ses yeux, ensuite il y a une sorte d'énervement, sachant qu'en amont j'avais pris les dispositions nécessaires pour m'assurer que cela se passe dans de bonnes conditions. Le directeur du centre parisien n'était pas en mesure de m'affirmer que ce serait possible de repasser l'examen plus tard dans des locaux accessibles.

Cela a quand même duré un mois et malheureusement je me suis rendue compte que sans l'intervention de l'ESSEC il était difficile pour moi d'obtenir ce rendez-vous pour passer mon examen.

- Laurent Bibard : nous sommes exigeants sur les délais et si Juliette Martin voulait partir dans les bons délais, il fallait précipiter les événements, d'où la durée d'un mois.

Les autorités n'étaient pas informées de ce délai, c'est important de noter l'inertie organisationnelle qui ont fait que cela n'a été, ni immédiat, ni rapide.

- Juliette Martin : Finalement, j'ai obtenu un rendez-vous pour passer l'examen. Je pensais en avoir fini avec les difficultés. Mais en fait mon choix d'université ne correspondait pas aux critères d'accessibilité nécessaires pour un bon accueil ensuite aux États-Unis. J'étais partie du principe que, compte tenu de l'avancée de ce pays en matière d'accueil des personnes handicapées, il n'y aurait pas de souci.

J'ai dû modifier mon choix d'université d'accueil, mais aujourd'hui, à l'heure où je vous parle, j'ai finalement trouvé une université qui va m'accueillir pour une période d'échange de septembre à décembre et dans laquelle les conditions seront optimales.

J'ai réussi avec beaucoup de persévérance à obtenir ce que je souhaitais.

Quand il y a de la volonté, mais des deux côtés, cela fonctionne.

Cela nécessite une ouverture au handicap et je me suis aperçue qu'il y avait de grandes différences de culture entre la France et les États-Unis.

Il y avait une lourdeur administrative au départ qui a été rapidement effacée ensuite.

- Laurent Bibard : Sans revenir au détail, je souhaite témoigner car il y a une différence forte en fonction des lieux. Il a quand même fallu un certain temps pour que le message passe vis-à-vis des contraintes techniques pour que Juliette Martin puisse passer l'examen. Deuxièmement, la surprise, c'est que nous avons environ 80 programmes d'échanges dans le monde entier. Nos étudiants partent et nous en recevons de l'étranger. Aux États-Unis, les premières universités auxquelles Juliette Martin a postulé, ont exprimé leur incapacité de l'accueillir. Cela a été très surprenant.

Juliette Martin va partir en échange, mais c'est quelque chose qui révèle sans doute que, quand même bien même certains pays sont culturellement assez bien avancés, ce n'est pas du tout homogène et on peut penser qu'en France nous manquons de compétences pour accueillir les personnes handicapées, ce n'est pas si sûr qu'on en manque tellement, peut-être j'en parlerai tout à l'heure un peu, mais il y a quelque chose dans la culture de l'ESSEC où il y a une sensibilité forte aux différences en général et à l'accueil des étudiants handicapés, et parfois avec des moyens artisanaux.

- Juliette Martin : Une toute petite précision : le jour où j'ai rencontré les problèmes au centre parisien, j'ai posé la question : c'est la première fois que vous voyez quelqu'un en fauteuil passer l'examen ? Il m'a répondu oui.

Cela révèle bien un problème de fond : on reproche aux entreprises de ne pas embaucher de personnes handicapées, mais il y a un problème d'intégration, d'acceptation de la différence bien plus profond. La personne ne comprenait pas pourquoi je voulais passer cet examen.

- Des questions à Juliette Martin, la parole est à la salle et aux membres de la table ronde.

- Peut-être sur vos expériences déjà en stage en entreprise, le regard, comment ça s'est passé ?

- Juliette Martin : A chaque fois, c'est un peu la même chose : il y a toujours une phase d'hésitation entre la personne handicapée, moi-même, et l'environnement, une phase où on essaie de mieux se connaître.

En milieu professionnel, c'est moins explicite, tout est suggéré.

J'ai aussi un travail d'explication à faire, il faut savoir être pédagogue pour dire simplement les choses. C'est là aussi que c'est important de faire passer le message que les personnes en entreprise ne doivent pas hésiter à poser des questions simples aux personnes handicapées sur leur handicap.

Personnellement, cela ne me gêne pas d'en parler. Alors bien sûr, cela dépend des personnes, mais il faut apprendre à simplifier les choses car on a souvent des préjugés non fondés.

De façon générale, toutes mes expériences académiques et professionnelles se sont très bien passées et à la fin j'ai toujours eu un retour positif. A la fin de chaque stage, mon responsable m'a dit : c'est une expérience à vivre.

- Ne croyez-vous pas que les préjugés tomberaient si dès le départ les enfants handicapés étaient intégrés à l'école ?

- Juliette Martin : le point de départ, c'est la scolarité, tout à fait. Il y a donc cette question d'ambition que portent les parents pour leur enfant, mais cela dépend aussi du regard des autres.

Quand dès le départ on dit aux parents : il n'existe rien pour votre enfant.

Cela vient bien de la responsabilité des autres.

Personnellement, j'ai eu des parents d'élèves qui m'ont dit : cela m'embête que ma fille voit le handicap alors qu'elle est si jeune. C'est dommage. Personne n'est parfait, il faut savoir vivre ensemble. Tout se passe en amont, effectivement, au niveau de la scolarisation et de l'éducation à la différence.

- Pour rebondir, la question que je me posais, c'est qu'aujourd'hui une des problématiques qu'on peut avoir dans l'entreprise, c'est un manque de formation par rapport aux handicapés. Pensez-vous que ce manque de formation est dû à une inadaptation scolaire ou universitaire ou à un manque d'inadaptation des milieux spécialisés ?

La réponse ne viendrait-elle pas du fait qu'il faudrait revoir ces milieux spécialisés ou pousser certaines universités ou écoles pour avoir un vivier plus facilement recrutables dans le cadre d'une entreprise.

Aujourd'hui, même si on a une volonté, une démarche proactive, l'une des principales barrières, c'est quand même le manque de ressources.

- Juliette Martin : Effectivement, toute la question vient de la formation. Il y a des choses qui se font en ce moment, les choses bougent. Avant l'ESSEC, j'ai fait un parcours en université, j'ai intégré l'ESSEC en parallèle. Aujourd'hui, des choses se font en université. Il y a des missions handicap qui se créent. Les choses évoluent, doucement certes mais elles évoluent. Ce vivier existera à terme dans toutes les universités si le regard change. Je connais d'autres étudiants en situation de handicap et pas un seul ne souhaite pas faire d'études. Personnellement, je ne suis pas favorable au milieu spécialisé, au fait de regrouper les personnes handicapées ensemble. Comme je le disais toute à l'heure, il faut accepter la différence et à terme, si le regard change, les étudiants handicapés iront à l'université.

Le point de départ, c'est l'éducation à la différence.

Aujourd'hui, pour recruter des personnes handicapées, il y a encore des difficultés. Après, je sais qu'il y a des associations qui se développent pour faciliter le lien entre l'entreprise et la personne handicapée.

J'espère avoir répondu à la question, c'est un sujet nouveau, donc la réponse n'est pas vraiment évidente.

- Avec une petite expérience comparable à la vôtre, je voudrais abonder dans votre sens par rapport au regard des autres qu'il faut apprendre à dépasser, savoir que la performance, c'est quelque chose qui est vécu au quotidien. Il faut un esprit de conquête.

Quand on est enfant, le rôle de l'éducation est primordial. Vous parlez de milieu scolaire, mais il y a aussi la cellule familiale. Dès que les parents s'impliquent, il faut que toutes les structures éducatives facilitent l'intégration des enfants. Il y a aussi la question de l'approche vis-à-vis du handicap pour les autres enfants.

C'est la même approche par rapport à la vie en entreprise, si les personnes sont habituées à reconnaître la valeur, la performance, les qualités d'un être humain, les choses se feront naturellement.

- Laurent Bibard : Pour anticiper sur ce point-là, il y a une sans doute une culture à acquérir de l'apprentissage, et de manière générale, et sur toutes formes de différences. Cela doit se cultiver effectivement.

- Juste un point en témoignage : on a tous une part de responsabilité très forte dans le cursus scolaire des enfants. Je connais une jeune fille en fauteuil qui a arrêté sa scolarité en 3^e car quelqu'un a dit d'elle : cela va être un boulet. Elle a donc décidé d'arrêter. C'est notre responsabilité de parents

d'aider nos enfants à accepté les différences et faire en sorte que jamais cette sorte de propos ne soit dit.

Depuis, elle est dans une situation où elle n'a même pas le BEPC, ni rien.

- Une question aussi : entre le discours et les actes, aujourd'hui, est-ce que vous avez vu un vrai changement des entreprises et du milieu éducatif autour de vous.

On parle beaucoup de diversité actuellement, est-ce que dans vos demandes de stages les gens ont été sensibles à vos performances ou au fait avant tout que vous étiez handicapée ?

- Juliette Martin : Le handicap reste un sujet d'actualité, c'est aussi un moyen de communication. Il faut faire très attention à l'adéquation entre la communication et les actes réels.

J'ai vécu une expérience négative en termes de recherche de stage où c'était justement une entreprise qui s'affichait en faveur de l'intégration des personnes handicapées via des salons ou des brochures, et qui finalement ne traduisait pas ses paroles en actes. Il faut savoir faire attention à cela.

Maintenant, est-ce qu'il y a une évolution au fil du temps ?

Depuis que je suis à l'ESSEC, c'est plus facile pour moi d'obtenir des stages. Je pense que la prise de conscience du handicap, elle vient une fois qu'on a trouvé le stage. A chaque fois, c'est positif.

Le problème, c'est de déclencher le stage, mais c'est aussi à la personne handicapée de convaincre et de parler beaucoup en amont pour enlever toutes les craintes et les peurs qui existent.

Cela demande un travail sur soi-même assez important puisqu'il faut final se faire accepter et prouver qu'on le vaut bien.

Cela demande une force de caractère assez importante et le message, c'est bien sûr de ne jamais baisser les bras car le résultat est toujours positif.

Du coup, en termes d'évolution, je ne peux pas dire que j'ai vraiment vu une évolution par rapport aux entreprises, mais ce que je peux dire c'est qu'à chaque fois c'est positif.

- On parle beaucoup du handicap physique, de la déficience visuelle ou auditive. Mais il y a le problème du handicap psychique et on se trouve face à des personnes qui ont de faibles niveaux de qualification et pour lesquelles l'entreprise se trouve avec des tâches qu'elles ne sont pas capables de faire.

En plus, autant le handicap physique est facilement compréhensible pour nous tous, on comprend les difficultés d'un fauteuil, pareil pour les déficiences sensorielles, mais pour le handicap psychique, c'est d'autres difficultés encore, bien supérieures me semble-t-il.

- Monique Prouheze : je partage tout à fait ce que vous dites. Pour nous, c'est une grande difficulté. On a d'ailleurs financé des travaux de recherche là-dessus car il y en a dans l'entreprise, car ce handicap psychique peut apparaître.

Dans le recrutement, c'est compliqué, on essaie de le travailler avec les CAT, c'est probablement le domaine sur lequel on a le plus de difficultés et on espère beaucoup de ces travaux de recherche.

- Gontran Lejeune : Pardonnez d'abord mon retard. J'ai 45 ans, je suis marié, j'ai trois enfants, je dirige une entreprise dans le secteur alimentaire chez les Ch'tis, là-haut.

Quelques mots sur le CJD, c'est une association patronale née en 1938 dans un climat d'inquiétude et son fondateur refusait la vision d'entreprise de l'époque et a souhaité mettre l'économie au service de l'homme. Nous travaillons toujours avec cette même vision 70 ans plus tard, avec l'expérimentation, la prospective, la formation, autour de la valeur fondatrice.

Handicap, performance, excellence, quand Laurent Bibard m'a proposé ces trois mots, j'ai trouvé cela étrange. En y regardant de plus près, c'est finalement assez pertinent dans la mesure où pour moi cela constitue, et Juliette Martin l'a exprimé, cela constitue une révolution du regard.

D'abord un constat, tout de même, c'est celui de notre société qui se focalise sur la performance et sur l'excellence. Je n'insiste pas au niveau médiatique, tout est amour, gloire et beauté. On peut se demander quels sont les modèles aujourd'hui, Paris Hilton, la Star Academy, le football. On s'attend du jour au lendemain à devenir une star.

Le sport mis en avant, ce n'est pas l'escrime qui est beaucoup plus complexe.

La Star Academy, c'est : je gagne tout, tout seul et contre les autres.

Forcément, si on n'est pas dans le système, cela risque de poser quelques problèmes.

Au niveau de l'entreprise, le constat, c'est qu'on est quand même noté sur la rentabilité, on cherche toujours davantage de performance et il n'y a que l'aspect financier qui juge une entreprise, qui est mis en avant.

Au niveau sociétal, la société semble nous apporter une réponse, mais je vois qu'à chaque fois on crée une nouvelle catégorie de victimes qui aura le droit à finalement à une indemnisation.

Comme s'il y avait une espèce de dédouanement.

Et finalement seule la famille, on l'a évoqué tout à l'heure, semble être le dernier rempart car on accueille l'autre entièrement avec un regard qui est celui de notre humanité, qui regarde la fragilité, qui regarde l'être, et avec beaucoup d'amour.

Cette évolution du regard, on a le droit de rêver, mais j'ai l'impression que cela ne marche pas.

Les jeunes d'aujourd'hui ne s'y trompent pas. Ceux qui restent dans ces modèles sont plutôt en situation de dépression.

Par rapport à cela, la question d'aujourd'hui, ce n'est pas de rêver de demain mais de s'occuper d'aujourd'hui et aujourd'hui ce n'est pas le rêve par rapport à ce regard.

Comment faire ?

Finalement, tout cela repose sur les personnes et, pour moi, c'est plutôt une bonne nouvelle.

C'est là que doit s'opérer cette révolution par rapport à ce que j'appellerais plus globalement la fragilisation de notre monde.

Comment changer ce regard qui part finalement de la personne, de chacun de nous et qui doit faire face à l'altérité ?

Premièrement, c'est de s'apercevoir que dépendre de l'autre, ce n'est pas une aliénation, mais plutôt une chance.

C'est également s'apercevoir dans ce rapport d'altérité, ce nouveau regard, qu'on n'a pas toutes les compétences et qu'on a besoin de celle des autres.

Pour moi, c'est plutôt une immense richesse.

Quand on regarde les chefs d'entreprises, c'est là qu'il y a le plus de manque de compétences puisqu'ils font faire le travail par les autres. Et ils le reconnaissent.

Pour moi, le challenge de demain, c'est reconnaître que la fragilité n'est pas une tare.

On amalgame fragilité et faiblesse, on les confond, on a tendance à supprimer la fragilité car cela interpelle chacun de nous, on sait qu'on sera confronté un jour ou l'autre à celle-ci et j'observe qu'on occulte tout ce qui est naissance et mort.

On ne veut pas trop voir cela alors que ce n'est pas quelque chose d'inéluctable, mais à toute période de vie, que ce soit par la maladie, l'accident, la dépression, on sera confronté à la fragilité mais on ne souhaite pas la voir.

Finalement, cela veut dire qu'on ne veut pas voir l'humain. On ne souhaite pas voir le maillon faible. Il faut accepter que l'homme soit fragile, accueillir cette fragilité comme une chance et aussi en acquérir l'intelligence.

Et d'ailleurs c'est ce que font les parents tous les jours dans l'éducation, ils ont cette intelligence de la fragilité pour faire grandir leurs enfants dans un cadre de confiance.

Concrètement, dans l'entreprise, j'ai entendu beaucoup de choses sur les aspects matériels, j'insisterai sur l'aspect managérial et le « travailler ensemble ».

Je vois trois clés : savoir travailler sur les peurs, les attraits et les tentations.

Premièrement, travailler sur les peurs, lorsqu'une équipe s'avoue ses peurs, le manque de confiance de chacun, c'est comme si on desserrait le frein à main d'une voiture, ça démarre car les membres de l'équipe apprennent à communiquer ensemble et le fait de s'avouer ses fragilités, cela crée une dynamique de confiance, mais aussi d'entraide.

C'est d'ailleurs ce que Juliette Martin a exprimé tout à l'heure.

Au niveau des attraits, il faut aussi que les membres de l'équipe s'avouent clairement quelles sont les attentes, ce qui les séduit dans le projet. Cela aide à s'engager et le fait de savoir les attentes des uns et des autres, on découvre comment on peut se compléter mutuellement dans une gestion de projet.

Ce qui est important, c'est de ne pas désirer être un autre. C'est là où j'en viens à la tentation : on retourne dans cette société de médiatisation. Cette tentation, si on admet que chacun est unique, il est aussi défaillant et l'idée est de savoir à quelle tentation personnelle je suis exposé dans cette équipe.

Et donc chacun pourra aboutir à : J'ai besoin de toi.

Voilà comment on peut avancer dans l'entreprise au-delà de l'aspect managérial, c'est identifier les risques et surtout en déduire les valeurs communes.

Cela se passe dans la proximité. On a tendance à vouloir globaliser les choses, uniformiser, pour moi l'approche est beaucoup plus dans l'altérité, dans être à côté, et par groupe. Et l'entreprise, finalement, par excellence, c'est un lien social très fort.

A partir de cela, finalement, l'entreprise peut travailler sur un intérêt collectif, sur l'intérêt général, sur les bases de l'engagement et en déduire les méthodes d'action.

C'est très important, ce n'est pas ce qui se passe forcément dans la réalité dans les entreprises chaque jour, c'est ce vers quoi il faut tendre, mais c'est vraiment un défi et on doit passer par-là pour ne plus se construire dans la rivalité.

« Je ne souhaite pas exister contre l'autre ou à ses dépens. Je dois trouver mon identité. »

Vous avez peut-être entendu parlé de la pyramide de Maslow qui dit que pour se construire l'homme, étant ici un terme générique qui embrasse aussi la femme, il y a d'abord la satisfaction des besoins primaire : besoin, manger, l'argent. Ensuite, c'est le contact social et ensuite la réalisation de soi. Je le traduis autrement. On dit à nos enfants : travaille bien à l'école, tu auras un bon métier, des amis du lien social et tu feras ce que tu veux. Si on part de soi, de l'humanité, de ce qu'on a au plus profond de nous, on peut se construire sur ses désirs, en parler à d'autre et vivre financièrement.

Donc j'insiste sur le fait de ne pas exister vis-à-vis de la rivalité.

Juste pour conclure, et quand j'ai réfléchi à votre sujet, on se trompe en regardant les personnes handicapées comme des gens incapables et dépendants. Je crois aussi que monde du handicap se trompe en voulant culpabiliser les valides et en restant sur le terrain de la revendication. Pour moi, ce qui compte, c'est de rééquilibrer les rapports, et surtout de passer du « je » au « nous », c'est-à-dire découvrir le sens de la vie ensemble.

Un des facteurs clés de réussite de Juliette Martin, c'est finalement : dès l'enfance, vivre ensemble.

Il faut aider les personnes handicapées à devenir des acteurs de changement, donner des modèles positifs, notamment aux yeux des enfants, et quelque part il faut faire entrer les valides dans le

monde des personnes handicapées au lieu de se borner à intégrer des personnes handicapées dans la société des valides.

Voilà en quelques mots mon regard sur ces trois mots associés.

Je souhaitais aussi vous donner l'exemple d'une société en Bretagne : Bretagne Ateliers, qui compte 700 salariés parmi lesquels 500 sont en situation de handicap.

Cela a été une volonté du dirigeant dès le départ. Cette société usine des pièces sur mesure, c'est un métier assez compliqué qui demande beaucoup de réactivité.

Elle compte parmi ses clients l'automobile, la SNCF, Air France, et je trouve que c'est pour moi quelque chose de très positif car le fondateur de Bretagne Atelier a construit à partir des richesses des personnes handicapées. Pour l'instant, cette société n'a pas de concurrent affiché dans ce domaine.

- Laurent Bibard : Merci de ce regard. Pour revenir sur le fait d'intégrer les personnes handicapées dans le monde « ordinaire » ou « normal », mais aussi inversement, je souhaite témoigner d'une rencontre que j'ai trouvée très riche, à laquelle nous avons participé sur le handicap, Agnès Kerecki et moi-même, en entendant des médecins parler des effets des voyages spatiaux sur la santé.

Les astronautes, après les déplacements spatiaux, sont affectés de problèmes et de maladies provisoires qui peuvent s'exprimer comme un vieillissement accéléré et ressemblant à des maladies qu'ont des personnes sur terre. C'est une manière d'intégrer à la fois une compréhension des choses et de faire progresser la médecine car, pour traiter les astronautes au retour, on approfondit les recherches.

Vous avez donné beaucoup d'éléments de réflexion, il y a un point sur lequel vous avez beaucoup concentré votre attention, c'est le collectif, le « je » qui doit être un « nous ». C'est un peu comme si vous aviez dit, il me semble, vouloir se conformer pour se glisser dans le moule ordinaire ou réputé ordinaire, c'est être dans la logique de la rivalité. Tandis qu'accepter une différence c'est jouer autrement le nous.

Vous avez cité l'entreprise bretonne, mais vous-mêmes avez-vous dû intégrer des personnes handicapées ?

- Gontran Lejeune : Sur la rivalité, c'est vraiment un levier fort et il faut que chacun le comprenne. On est face à l'identité, tout ce qui tourne autour de la dignité de la personne et il faut être conscient que chacun est unique et notre planète a vu passer plus de 100 milliards d'êtres uniques.

En ce qui concerne l'entreprise, j'ai été confronté il y a six mois à une personne en situation de handicap. J'avais un poste de télévente vacant puisque celle qui tenait le poste est partie en congé maternité. L'entreprise se développe, je me suis dit : je vais embaucher quelqu'un en CDI. S'est présentée une personne et on a découvert une semaine plus tard qu'elle était pratiquement sourde. Ce qui est très embêtant pour un poste en télévente, mais surtout elle l'avait caché.

J'ai été informé de cette situation par les clients qui me disaient : votre secrétaire ne comprend rien. J'ai convoqué cette personne, elle a beaucoup pleuré, elle pensait qu'elle n'aurait pas été prise vu son handicap.

On l'a mise sur un autre service et le fait de l'avoir exprimé, auprès de la direction, auprès de l'ensemble des salariés, cela a changé beaucoup de choses. Je la vois beaucoup plus rayonnante.

Ma deuxième expérience, c'est en tant qu'étudiant, on a monté une pièce, le Songe d'une nuit d'été, et on a fait des représentations en IME. C'était la première fois que j'ai été confronté au handicap psychologique, j'ai été ému aux larmes car après la représentation il y a eu une spontanéité, une simplicité, et puis de contact physique (on a du mal à se toucher dans notre société) et surtout une joie débordante et rayonnante. Il faut vivre ensemble, simplement, et ne pas cloisonner.

Juste un dernier exemple : j'ai rencontré Laurent de Cherisey, qui a écrit *Passeur d'espoir*. Il travaille à Paris sur un projet génial : il construit des résidences pour proposer des logements gratuits à des

étudiants. En compensation, les étudiants doivent s'occuper, de partager des moments avec des personnes handicapées.

C'est grâce à l'autre et par le partage qu'on peut vivre, exister.

C'est ce qu'exprime Cyrulnik sur la résilience, c'est un terme qui vient de la métallurgie. Plus un métal est chauffé, soit plus il sera cassant, soit plus il sera résistant.

C'est rebondir à partir d'une blessure, et pour moi cela passe forcément par l'autre. Et plus les passerelles existent, plus cette révolution du regard s'opèrera.

- Merci de cette conviction. Du coup, la parole à la salle pour les questions, réactions, suggestions.

- Vous avez parlé de fragilité, je voudrais savoir, c'est quelque chose que je vis dans mon métier, est-ce que le handicap ne révèle pas les fragilités ou les dysfonctionnements de l'entreprise ? Parfois, on se rend compte qu'en termes de process, ce qu'on est censé faire pour les valides, n'est pas fait.

Cela peut beaucoup déranger et donc cela peut révéler les fragilités de l'entreprise.

Comme Juliette Martin exprimait la révélation des difficultés du système éducatif.

- Je le vois comme une remise en cause de l'entreprise et les systèmes ne sont pas parfaits. Ce qui compte, pour moi, c'est la richesse humaine avant tout, c'est le faire ensemble.

Finalement, en vous écoutant, je me dis que le handicap visible permet aux personnes valides de s'apercevoir de leurs fragilités non visibles.

Et le fait que ce soit visible, cela facilitera certainement l'expression de chacun.

J'ai été aussi sensible dans ce que disait Juliette Martin sur cette entreprise qui affiche des valeurs, c'est du blanchiment éthique, c'est à tous niveaux, même sur l'écologie.

Et si on part là-dedans, ce n'est pas bien. Vaut mieux ne rien afficher.

Et chacun doit être acteur, ce n'est pas forcément des grandes réflexions, mais plutôt : comment je me réinterroge sur les pratiques.

- Au sein du CJD, quelques réflexions ressentez-vous auprès des jeunes dirigeants ?

Allez- vous initier des choses ?

- Gontran Lejeune : D'abord, le CJD a été assez visionnaire sur la diversité.

Voilà sept ans que nous avons abordé ce sujet. A l'époque, ce n'était pas évident, personne ne comprenait pourquoi. Cela nous a permis de mettre au point un outil de diagnostic par rapport à ces questions de diversité, et surtout de dire : finalement, c'est créer de la richesse et c'est partir des Talents.

Pendant mon mandat, le thème que je vais porter, c'est l'exploration de nouvelles voies car notre mode de développement a atteint ses limites, il faut repenser le système et à partir des fragilités, justement, car si on regarde sur le plan économique, elles sont bien là, c'est la financiarisation de la planète, mais aussi du point environnemental et sociétal avec un manque de sens.

Par rapport à cela, il faut changer de regard, être dans l'accompagnement, renforcer les compétences, attirer et donner envie. C'est comme cela qu'on avance.

- Une question, réflexion un peu polémique : vous parliez tout à l'heure du fait que les entreprises affichaient une éthique impeccable. Et par un témoignage on nous dit que l'entreprise en réalité n'est pas ce que l'on croit.

Ce sont tout de même des entreprises importantes qui financent un certain nombre d'avancées concernant la discrimination.

L'Oréal fait partie de la chaire de l'ESSEC et s'est fait condamner l'an passé.

Les contraintes économiques font faire des choix parfois à l'inverse de l'éthique.

- Gontran Lejeune : Bien sûr, j'abonde dans votre sens sur le fait que beaucoup de grandes entreprises, du CAC 40 et autres, travaillent et sont aussi précurseurs notamment sur la diversité, avec des mises au point de référentiels, de normes.

Après, je n'oppose pas rentabilité économique et aspects sociaux, je suis davantage pour une performance globale de l'entreprise qui intègre l'économique, le social, le sociétal et l'environnemental. Quelle est la vision de l'entreprise ?

Après, c'est une question de morale.

Parfois, cela m'agace un peu de voir ces systèmes de notes à tout va, on passe son temps dans l'immatériel, à essayer de dire : la dernière mode, c'est de mesurer le stress dans l'entreprise. C'est une atteinte à la dignité, l'entreprise n'est pas seule créatrice de stress.

Vis-à-vis de L'Oréal, ils ont fait énormément de choses et ils sont précurseurs dans beaucoup de domaines.

En ce qui concerne la diversité, on parle du CV anonyme, on va loin, on dit : tu n'existes plus si tu t'appelles Untel et que tu viens de telle ville, tu le caches. Alors que je suis davantage pour montrer les talents.

Il faut qu'on comprenne que c'est une richesse.

- Laurent Bibard :

Sur L'Oréal, je me méfie de l'accusation. On peut épingle une entreprise, je me méfie au tant des médias que de L'Oréal.

J'enseigne régulièrement des cours sur l'éthique, et pas d'éthique, mais sur l'éthique. Je me défends d'être moralisateur n'étant pas sûr de mes propres comportements. Le Groupe ESSEC a explicité ses valeurs il y a quelques années, j'étais personnellement contre l'explicitation car un affichage peut être contre-productif.

L'ESSEC n'a pas toujours eu besoin d'afficher son éthique. L'ESSEC est depuis longtemps sensible à la question du handicap, j'ai moi-même bénéficié d'aménagements du fait de mon handicap visuel.

Je voudrais revenir à trois points : la question de l'étiquetage me paraît fondamentale et il est question de savoir si la personne handicapée a envie de parler de son handicap ou pas.

Deuxième étape : le gros travail à faire est d'enlever l'internalisation pour les personnes handicapées qu'elles sont incompétentes.

On leur dit tellement : tu ne peux pas.

Autrement dit, il y a un travail à faire pour qu'une personne ait le courage simple de dire : voilà où j'en suis.

Nous avons précisément une coresponsabilité pour que les personnes affectées d'un handicap ne soient pas immobilisées dans une notion d'auto-désqualification.

Nous ne sommes pas responsables de la situation des personnes handicapées et il y a une responsabilité que chacun doit prendre, qu'on soit handicapé ou pas.

« C'est à moi d'instruire autour de moi », j'appuie cette position.

Pour revenir à la peur qu'on a évoquée tout à l'heure, il me semble que le handicap nous renvoie toutes et tous à des niveaux très archaïques, très biologiques, très peu intelligents, mais vitaux, concernant la vie, la santé, le rapport à la maladie, à la mort.

Pourquoi je le dis ?

L'an passé, nous avons accueilli pour la première fois dans le cadre de la semaine Handi-management de jeunes élèves handicapés et nos étudiants, qui sont censés être cultivés, ouverts. Il y a eu énormément de régression devant ces jeunes handicapés. Nous pouvons parler de nous tous, moi il m'est arrivé spontanément d'être le lieu d'un apitoiement excessif pour quelqu'un qui voit mal.

C'est compliqué pour tout le monde, le handicap, c'est pour cela que c'est si difficile dans les entreprises.

Nous sommes à une époque où on a besoin d'affichage, le classement pour les grandes écoles, les entreprises éthiques ou pas, si on peut mesurer le stress, on a besoin de quantification.

Nous avons besoin de réassurance et quelqu'un défaillant physiquement n'est pas rassurant. A deuxième vue peut-être et certainement à troisième vue.

Et comme cela fait peur d'être instable et on a atteint beaucoup de limites sur nos compétences dans notre environnement, on a besoin de se réassurer.

Dans l'entreprise, qu'est-ce qui se passe ?

Les entreprises sont prises dans une tension structurelle qui s'intensifie. Il faut être performant de manière immédiate, et les actionnaires le demandent.

Et évidemment ce qu'on fait à court terme, dans ces cas-là, c'est la répétition de ce qu'on sait faire.

A long terme, il faut savoir identifier qu'un contexte va changer, identifier un potentiel. Qu'est-ce que le potentiel de quelqu'un qu'on embauche ?

Et comme l'a dit Juliette Martin très justement : une personne handicapée peut être moins performante sur certains plans et sur-performante sur d'autres.

Quelqu'un de handicapé qui intègre une équipe, c'est un facteur d'apprentissage du changement tout à fait essentiel.

Quelqu'un dont on prépare l'intégration à la fois en termes techniques et de relationnel pour que l'équipe apprenne de nouvelles relations, à parler de manière normale à la personne handicapée, c'est de l'adaptation au changement donc, du point de vue managérial, nous avons sans doute toutes et tous intérêt à apprendre à intégrer la personne handicapée.

Je partage l'idée de Gontran Lejeune sur les personnes handicapées mentales.

Mais je ne sais pas en parler en termes d'intégration et vous avez exprimé la même difficulté.

Le handicap physique, en revanche, est au fond vraiment une chance. Je m'excuse de le dire et sans aucune désinvolture à l'égard des personnes handicapées présentes ici même, mais cela fait réfléchir tout le monde pour peu qu'on y mette les moyens.

Deuxièmement, il faut savoir exprimer, échanger, partager et adapter des situations, c'est une vraie formation au changement et une chance managériale.

Il est important qu'on échange.

Nous nous efforçons de tenir ce propos à l'ESSEC autant qu'on peut. Quelqu'un de totalement aveugle à l'ESSEC aurait du mal à se diriger mais Juliette Martin a une scolarité qui va bien, du point de vue technique, et j'ajoute sur la performance.

Je voulais dire ces mots sur l'aspect archaïque que nous avons tous, humain et il faut travailler sur l'inconscience pour accueillir la difficulté.

Ce sont des commentaires un peu ouverts.

La parole est à qui la souhaite.

- Finalement, le modèle de ressources humaines qu'on vivait tous, c'est la politique du meilleur dans les meilleures écoles.

Aujourd'hui, on évolue vers le modèle anglo-saxon de différence de l'autre qui va apporter une richesse à l'entreprise, et pas seulement pour la personne handicapée, mais pour tout le monde.

L'entreprise évolue vers l'évaluation des compétences et pas vers la voie toute tracée.

Avant, quand on commence par le marketing, on meurt dans le marketing.

On passe désormais d'un domaine à l'autre.

On n'est pas seulement dans l'acceptation du handicap mais on est dans l'obligation d'aller chercher des travailleurs handicapés car ils répondent à des besoins aujourd'hui. Le taux de chômage a diminué en France, mais le taux de chômage des travailleurs handicapés n'a pas évolué, pourquoi ?

- Laurent Bibard : Je partage tout à fait votre avis et dans le périmètre de direction d'une grande école en France. Le moment où le diplôme suffisait pour une carrière de 40 ans, cela a été vrai, mais heureusement ce n'est plus le cas. Il faut une performance de la formation. Nous nous ingénions à faire faire des allers-retours aux étudiants entre l'entreprise et le système éducatif pour qu'ils apprennent, qu'ils désapprennent et qu'ils réapprennent.

- Je trouve quand même qu'une tendance au niveau des ressources humaines, c'est de recruter des bac + 5, des niveaux très élevés. Les personnes handicapées n'ont pas ce niveau, donc est-ce que l'entreprise accepte de voir qu'un bac + 2 peut être compétent.

Même au niveau des personnes valides, les gens sont bloqués car les entreprises regardent davantage les diplômes que les compétences.

Du coup, concernant les personnes handicapées, est-ce que les services des ressources humaines font des efforts ?

- Monique Prouheze : C'est vrai que le taux de chômage des personnes handicapées est beaucoup plus élevé. Je reviens à un propos de Juliette Martin, c'est qu'il faut que les personnes handicapées arrivent à avoir des projets qui ne sont pas fonction du handicap, mais fonction de leurs envies.

Par rapport au recrutement, on recrute à tous les niveaux. On recrute au niveau bac, bac + 2 et néanmoins on a du mal à trouver suffisamment de candidats handicapés.

Il y a un chiffre qui montre que si toutes les entreprises passaient aux 6 %, il n'y aurait pas assez de candidats sur le marché.

Alors, soit le handicap lui-même, soit l'entreprise se met des interdictions.

Chaque année, le CFA qui forme nos futurs salariés techniciens, a beaucoup de mal à trouver des candidats handicapés car dans l'esprit des jeunes handicapés ces métiers ne sont pas accessibles. Ce n'est pas le cas. On peut travailler dans ces activités avec un handicap.

On travaille aussi avec une association montée par un pilote d'Air France. Il forme au pilotage des jeunes handicapés et ils retrouvent une certaine confiance en eux avec cet apprentissage et cela leur permet d'avoir des parcours professionnels, pas comme pilote, mais au sein d'Air France.

- 225 000 personnes handicapées sont demandeurs d'emplois et parmi elles 75 % ont un niveau inférieur au CAP. C'est dramatique et il y a bien une situation défailante du système éducatif.

- Juliette Martin : Vous disiez que certains jeunes pensaient que certains postes ne leurs étaient pas accessibles, mais pourquoi ils le pensent ? C'est parce qu'on leur a dit et qu'ils sont étiquetés. On revient au point de départ, on est aussi ce que l'environnement fait de nous.

- Agnès Kerecki : Je voudrais signaler que les étudiants de l'Executive MBA ESSEC & Mannheim organisent un forum le 11 octobre pour la formation et l'insertion professionnelle des déficients visuels. Christian Grapin de Tremplin Entreprises qui a soutenu d'emblée l'initiative, est dans la salle et je voulais lui demander de parler du projet en quelques minutes.

- Christian Grapin : Je suis directeur d'une association d'entreprises et j'accompagne ces étudiants dans ce projet ambitieux qui est de mettre en place un salon le 11 octobre sur deux thèmes : la formation et l'intégration de personnes handicapées avec un handicap spécifique qui est le handicap visuel, la déficience visuelle.

Le but de ce salon, c'est de faire se rencontrer les personnes déficientes visuelles et les entreprises pour que le regard de l'entreprise change et que le regard de la personne handicapée visuelle change également.

Cela se passe un samedi à la Villette, nous sommes dans une phase de recherche d'entreprises premium pour soutenir ce projet-là. Nous avançons bien.

Évidemment, l'objectif de cette promotion est de faire que des associations représentant des parents, des enfants avec des déficiences visuelles soient aussi des interlocuteurs privilégiés vis-à-vis du monde de l'entreprise et de la personne handicapée visuelle.

Cela se place en droite ligne du plan Handicap visuel mis en place par Xavier Bertrand suite au rapport de Gilbert Montagné.

On constate aujourd'hui que le handicap visuel pose aussi beaucoup de questions aux entreprises et on voit bien qu'elles n'intègrent pas aussi facilement des personnes atteintes de handicap visuel que des personnes atteintes de handicap auditif ou moteur.

Et peut-être que les personnes s'autocensurent encore plus dans ce domaine.

Merci aux étudiants de l'Executive MBA de l'ESSEC d'avoir lancé ce projet.

- Laurent Bibard : on s'achemine vers la fin, peut-être une ou deux questions ou deux mots de la part des intervenants de la table ronde. Et nous poursuivrons autour d'un verre.

- Je vois qu'il est difficile d'embaucher des personnes handicapées, mais est-ce qu'il est aussi difficile de licencier une personne handicapée ?

- Juliette Martin : La relation manager/personne handicapée est bien sûr différente. Il aurait été intéressant qu'un de mes anciens managers en parle aujourd'hui. On dit moins facilement les choses à une personne handicapée, ce qui est dommage. Pourquoi ? Par peur sans doute de blesser la personne.

Il est plus difficile de licencier une personne handicapée et je trouve cela aussi très regrettable car, pour moi, il faut recruter une personne parce qu'elle est compétente et non parce qu'elle a un handicap. Et il en est de même pour les licenciements.

- Le seul cas, c'est si elle est syndiquée. Sinon, il n'y a pas de différence.

- Laurent Bibard : Une expression qu'on a entendue entre les lignes de la part de Juliette Martin, c'est : le handicap il faut le reconnaître pour l'oublier.

On oublie le handicap comme obstacle, on s'arrange pour qu'il n'existe plus parce qu'on y a répondu et après on n'y pense plus.

Parmi les personnes handicapées, vous avez autant de crapules que de gens sympathiques.

Si quelqu'un fait des crapuleries chez vous, c'est très sain de dire : dans ce cas, on ne peut pas continuer avec vous, handicapé ou pas.

Mais c'est compliqué, cela se travaille.

- Juliette Martin : Il faut mettre de côté la pitié et éviter la victimisation.

- Laurent Bibard : Car c'est d'autant plus humiliant.

- On est encore sur la méconnaissance du handicap car justement aujourd'hui c'est un frein à l'embauche car beaucoup de managers pensent que les personnes handicapées sont protégées juridiquement. Elles ont les mêmes obligations que tous les salariés.

Quand on évoque le départ des personnes handicapées, il est intéressant de connaître les motifs de sorties. Il y a effectivement des licenciements pour faute grave.

- La loi vous le permet totalement, mais le risque que je perçois, c'est qu'on va vous accuser de discrimination alors que vous faites la même chose que pour une autre personne.

- Par rapport à la question posée du licenciement, je suis en CDI actuellement, je Souhaite intégrer l'ESSEC en formation permanente et j'ai demandé à mon employeur de me licencier. Il n'a pas voulu clairement à cause de mon handicap. Je vais essayer de négocier.

- Laurent Bibard : Respecter quelqu'un, c'est être tout aussi exigeant.
Un dernier mot peut-être des membres de la table ronde ?

- Monique Prouheze : Je trouve que ce genre d'échange est toujours très riche car, comme le handicap est quelque chose à multi facettes, on a beaucoup de mal à le cerner, on a des perceptions dans notre entreprise et c'est toujours intéressant d'être confronté à d'autres. Je trouve qu'il en ressort toujours un enrichissement mutuel.

- Juliette Martin : C'est un sujet très complexe et on ne ressort pas avec un guide pratique. J'espère qu'on a pu aujourd'hui proposer quelques pistes de réflexion. Et j'insiste sur le point de départ : le regard des autres. Et également sur le fait que bien souvent, les expériences sont positives.

- Gontran Lejeune : Quelque part, je vous incite à être des révolutionnaires. Qu'un patron dise ça, c'est génial ! Quelle société voulons-nous ?

Et puis j'insiste sur le fait que c'est l'affaire de chacun. Chacun est concerné et il ne faut pas aller dans le dédouanement, c'est notre tendance dans la société.

Je prends un exemple sur le plan écologique : je vais prendre l'avion demain, mais si je veux être politiquement correct, je vais abonder pour une association pour le bilan carbone. Et là on se dédouane. C'est exactement comme si demain je battais mes enfants et que je versais de l'argent à SOS Enfants battus. Il faut que chacun soit acteur.

En s'adressant à la vélotypiste

Sinon, je voulais savoir votre prénom. Je trouve génial ce que vous faites.

- Réjane.

- On peut l'applaudir. Je ne sais pas faire ça.

- Laurent Bibard : Je souscris tout à fait. Pour reprendre votre mot, il y a un auteur, Aragon, qui a dit une phrase dans un poème triste : il n'y a pas d'amour heureux.

Retenons ce vers extraordinaire : rien n'est jamais acquis à l'homme, ni sa force, ni sa faiblesse. Ni arrogance, ni disqualification.

On a beaucoup contribué à ce commentaire ce matin.

Merci en tout cas et continuez donc avec un petit verre, je dois me retirer.

Merci Agnès Kerecki d'avoir organisé cet évènement.

- Agnès Kerecki : Et merci à Jean-Marie Peretti d'avoir proposé le sujet de cet atelier.

- Jean-Marie Peretti : Je remercie tout le monde pour cette matinée, surtout Laurent Bibard pour l'animation et les intervenants, donc merci. Et nous allons effectivement dans quelques secondes partager un verre.

- Laurent Bibard : Bonne journée également.