

2. Le rôle des managers face au handicap



Le manager joue un rôle prépondérant dans l'intégration et le maintien en emploi des salariés en situation de handicap. Il agit en tant que véritable relai opérationnel entre ses collaborateurs et les différents services de la mutuelle (RH, service de santé au travail et référent handicap).

A quel moment commence l'intervention du manager ? Comment encadrer une personne en situation de handicap ? Quelles sont les attitudes à adopter ? Voici quelques éléments de réponses...

1. RECRUTER UNE PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP

Recruter un collaborateur en situation de handicap est une démarche d'acceptation de la différence, de promotion de la diversité et d'entreprise inclusive. Mais la recherche d'un nouveau collaborateur doit s'appuyer sur les compétences et les potentiels : le handicap ne doit pas être un critère de sélection.

Rechercher une candidature

Après avoir élaboré la fiche de poste, la recherche de candidat peut débuter. Pour cela, il convient de transmettre le besoin en recrutement aux services RH le plus tôt possible afin d'élargir le périmètre de recherche.

Il est important de prendre conscience que les parcours professionnels des personnes en situation de handicap sont parfois plus atypiques que ceux des candidats rencontrés habituellement. Des périodes d'inactivité dans

un CV peuvent être en lien avec un handicap. Un CV n'est qu'une carte de visite et peut véhiculer inconsciemment beaucoup de préjugés. L'entretien permet d'évaluer la pertinence et la qualité de la candidature.

Préparer l'entretien

Les idées reçues et les représentations sociales viennent souvent interférer dans la rencontre avec la personne handicapée. Il est nécessaire de se laisser le temps de découvrir le candidat, lors d'un entretien, plutôt que d'imaginer ce qu'il sera capable ou non de faire.

Préparer l'entretien, c'est s'assurer de chercher les informations essentielles pour prendre une décision et repérer les compétences du candidat. Ainsi, l'analyse du CV et de la lettre de motivation permettra de lister vos questions, les points à vérifier et les thèmes à approfondir. Préparer les

questions au regard des activités de l'emploi à occuper afin d'évaluer l'intérêt du candidat, sa compréhension du poste, ses compétences et sa motivation pour le poste.

Au cours de l'entretien :



Évaluer les compétences

L'entretien doit permettre dans un premier temps d'évaluer les compétences et les conditions d'exercice du poste avant d'aborder les éléments liés aux statuts du travailleur handicapé (ex. : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé, RQTH).

Cette étape doit être centrée sur les compétences de la personne. Il est important de se libérer de toutes représentations généralisées.



Bien comprendre les contre-indications médicales

Une fois les compétences et savoirs-être validés, les contre-indications médicales liées au poste peuvent être abordées.

Avant d'interroger le candidat, il est préférable de lui demander son accord et de contextualiser ces questions (Cf. tableau des intentions du questionnement). Cette démarche va permettre d'anticiper la mise en place d'éventuels aménagements.

L'intention ne consiste pas à connaître la nature, l'évolution, ni l'origine du handicap. Il s'agit de poser des questions sur les contre-indications liées au poste occupé et les besoins du candidat.

Un candidat ou un salarié peut refuser d'aborder le sujet. Ce refus est souvent expliqué soit par le caractère trop personnel du sujet, soit par une crainte d'être jugé. Les limites de chacun sont différentes et certains sujets sont délicats à aborder dès l'entretien de recrutement ; il est important de respecter le candidat dans les informations qu'il délivre.



Finaliser l'entretien de recrutement

À la fin de l'entretien, le manager donne des informations au sujet de la suite du processus de recrutement, notamment la visite médicale obligatoire d'embauche posée à tout nouvel embauché, avec ou sans RQTH.

C'est l'occasion de rassurer le candidat : ce n'est pas le manager qui valide l'aptitude médicale de la personne sur le poste, c'est le médecin du travail. Il est le seul habilité à émettre un avis sur l'aptitude du candidat et à énoncer les préconisations nécessaires afin que le candidat exerce ses missions dans les meilleures conditions possibles.

Conseils et bonnes pratiques :

- Être attentif au sigle RQTH : si cette information est précisée dans le CV, il est possible que le candidat soit disposé à discuter des éventuelles contre-indications médicales liées au poste et/ou points de vigilance.
- Mener l'entretien en binôme avec le service RH ou avec le référent handicap si besoin.
- Préparer les questions en amont liées à l'exercice du poste, notamment :
 - Les besoins matériels et organisationnels ;
 - Les contre-indications médicales liées au poste à occuper.
- Repérer les éléments du CV à questionner pour évaluer les compétences du candidat en se référant à la fiche de poste et en s'appuyant sur son parcours professionnel.

Intégration et maintien en emploi d'un collaborateur en situation de handicap

Anticiper l'arrivée ou le maintien en emploi d'un collaborateur en situation de handicap est le premier jalon d'une intégration réussie. Planifier cette étape, c'est rassurer le collaborateur, l'encadrement et l'équipe de travail. Cette préparation peut se faire avec le référent handicap de la mutuelle.

Avant l'arrivée du collaborateur, le manager :

- Prend le temps de préparer l'arrivée du collaborateur avec ce dernier et/ou le référent handicap de la mutuelle. Cette préparation permettra notamment d'anticiper les éventuels besoins (aménagement, formations, etc.) en tenant compte des préconisations du médecin du travail.
- Vérifie les documents administratifs et notamment la validité de la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH).
- Est attentif aux informations à partager avec l'équipe. La communication doit être adaptée à la situation, au rôle de chacun et au type de handicap. Dans tous les cas, le manager garantit la confidentialité des informations médicales et personnelles.

Le suivi des salariés en situation de handicap

Le rôle du manager est d'assurer l'encadrement, l'accompagnement et le suivi des salariés de son équipe dans la réalisation de leurs missions et dans le cadre de l'activité de l'entreprise. Son expérience peut l'amener à détecter une situation professionnelle à risque au sein de son équipe. Cette situation peut impliquer un handicap à accompagner.

Certains indicateurs peuvent alerter le manager (sous-performance, conflit, isolement, absence, plainte du salarié, changement de comportement, accident du travail et arrêt maladie...). Ces signaux l'invitent à réaliser une analyse de la situation qui vient éclairer la nature de l'intervention à prévoir. Cette analyse peut se réaliser comme suit :

ANALYSER LA SITUATION	PASSER EN MODE PROJET	SUIVRE LA SITUATION	ÉVALUER, CLÔTURER
<ul style="list-style-type: none">• Quelle est la situation actuelle ?• Quels sont les besoins pour le salarié ?• Pour le manager ?• Pour l'équipe ?	<ul style="list-style-type: none">• Quels sont les objectifs à atteindre ?• Qui peut m'aider ?• Quels sont les moyens disponibles ?• Dois-je informer l'équipe ?	<ul style="list-style-type: none">• Comment prévoir des points d'étape avec le collaborateur en situation de handicap et accompagner la mise en œuvre des actions ?• Comment impliquer le collaborateur dans la démarche ?• Comment ajuster et compléter les actions si besoin ?	<ul style="list-style-type: none">• La situation est-elle satisfaisante ?• Quel est le niveau de satisfaction du salarié ?• De l'équipe ?• Celui du manager ?• Comment mutualiser cette expérience ?

Afin de planifier au mieux ce suivi voici quelques conseils :

- Rendre le collaborateur concerné acteur de son parcours : ne pas faire à sa place, l'inviter à faire des propositions.
- Être attentif aux limites de la mission du manager. La légitimité de l'intervention du manager se situe sur les questions professionnelles (entretien d'évaluation, de suivi...), pas sur des problématiques personnelles, sociales et/ou médicales. Il peut entendre ces problématiques et informer les services RH, médical ou social avec l'accord de l'intéressé.
- Anticiper ne veut pas dire se précipiter : évitez de vous lancer dans la mise en place d'une solution immédiate et pensez au long terme.
- Regarder la situation de façon globale, complète et repérer les besoins de compensation pour mieux cibler les solutions avec les parties prenantes (RH, salarié, médecin du travail...)
- Alerter lorsqu'une situation apparaît problématique : ce n'est pas un aveu de faiblesse. Au contraire, il est de la responsabilité du manager de solliciter le référent handicap et/ou les RH en cas de difficulté.

3. COMMENT ABORDER LA QUESTION DU HANDICAP ?

Évoquer la situation de santé avec un membre ou futur membre de son équipe est souvent délicat et toutes les questions ne sont pas pertinentes. L'enjeu est d'identifier les informations dont le manager a besoin pour l'activité de son équipe.

Voici quelques écueils à éviter :

Approche à éviter	Intention	Approche à privilégier
« Quel est votre handicap ? » « Que vous est-il arrivé ? » « Comment ? Où ? »	Se montrer ouvert à l'échange sur le handicap	« Vous avez noté que vous aviez une RQTH sur votre CV » « Notre structure est engagée sur la diversité et notamment sur le handicap » « Nous avons un référent handicap au sein de notre organisation qui pourrait être sollicité pour prendre en compte vos besoins »
« Cela doit être éprouvant ? » « Votre situation est-elle difficile et compliquée pour vous ? »	Chercher à comprendre les souffrances associées au handicap	« J'ai besoin de comprendre si votre statut de travailleur handicapé a des répercussions sur votre travail »
« Votre situation doit être terriblement difficile, je ne sais pas ce que je ferais à votre place ! » « Vous êtes courageux ! »	Exprimer de la compassion	« Mon rôle, c'est de faire en sorte que vous vous sentiez bien dans le service malgré votre problématique de santé »
« C'est difficile de vous confier cette tâche compte tenu de vos limitations d'aptitude »	Parler de l'impact du handicap	« Je connais vos limitations d'aptitude mais je dois savoir ce que vous pouvez faire et si les tâches que vous avez prises en charge sont compatibles avec votre handicap » « Nous pourrions nous appuyer sur le médecin du travail pour nous aider à être exhaustifs dans la prise en compte de vos éventuels besoins »

« Ne vous inquiétez pas, on trouvera une solution »	Laisser entendre qu'une solution sera trouvée au problème évoqué	« On va essayer de planifier les étapes pour aboutir à une solution »
« La fatigue dont vous me parlez, c'est comme le stress, on y est tous confrontés » « On a tous nos problèmes et nos difficultés, et on fait avec ! »	Paraître dubitatif sur certaines affirmations ou les normaliser	« Nous avons tous des seuils de tolérance différents à la fatigue. J'ai besoin que vous me parliez de votre ressenti au regard de votre fatigue et de ce que cela implique sur votre activité/travail »
« Personnellement, je comprends votre situation, j'aimerais vous aider, mais franchement je ne vois pas ce que je peux faire » « Vous comprendrez que j'ai tellement de choses et de problèmes à gérer déjà ! » « Si je peux faire quelque chose pour vous ou si vous avez besoin... »	Reconnaître ses limites	« Nous avons évoqué votre situation et vos besoins. Pour prendre en compte ces éléments et être sûr de penser à tout, je vous propose que nous rencontrions notre référent handicap pour avoir son avis et ses préconisations. Il a une plus grande expertise sur le sujet » « Sur les questions médicales, seul le médecin du travail pourra statuer »
« Vous avez eu de nombreux employeurs, votre handicap a-t-il été un problème ? »	Évoquer les expériences professionnelles antérieures	« Sur les différents postes que vous avez occupés, pouvez-vous me parler des missions qui se rapprochent du poste ? » « Comment avez-vous mis en œuvre vos compétences ? » « Le poste implique beaucoup de port de charge de petits colis de 5-10kg, de piétinements »
« Il va falloir m'expliquer comment, avec votre handicap, vous avez pu assurer votre mission »	Avoir des informations sur l'impact du handicap sur le poste	« Pouvez-vous me raconter comment votre mission s'organisait au quotidien ? »
« Ce n'est pas le sujet de notre entretien. Je veux juste valider que vous avez les compétences que je recherche »	Recentrer l'échange sur les éléments professionnels	« Merci pour ces éléments. Dans la suite du processus, vous pourrez aborder ces points avec le médecin du travail lors de la visite d'embauche »
« Qu'est-ce que vous pouvez me dire sur votre handicap ? » « Que devons-nous faire par rapport à votre handicap ? »	Contextualiser vos demandes d'informations	« J'ai vu sur votre CV que vous aviez une RQTH. Nous sommes engagés sur l'emploi des personnes en situation de handicap et avons un référent handicap qui nous accompagne pour prendre en compte les besoins de compensation de nos salariés et des nouveaux recrutés... »

Conseils et bonnes pratiques :

- Mettre en place les conditions favorables (conditions matérielles, qualité d'écoute, intention et choix des questions/sujets...), qui vont permettre au candidat de transmettre les informations validant la pertinence de son profil pour le poste.
- Mettre à l'aise le candidat en évoquant notamment la politique handicap de la mutuelle et ou de l'ANEM. Le manager contribue ainsi à rassurer le candidat, qui évoquera le sujet avec sérénité et professionnalisme.
- Adopter une ouverture d'esprit permettant d'évaluer les compétences et les capacités du candidat plutôt que des éventuels manques, une durée d'inactivité passée ou un changement d'orientation professionnelle.
- Se référer au poste pour détailler les conditions de travail et permettre ainsi au futur collaborateur de se projeter dans ce nouveau poste.

- Faire confiance au candidat : dans la plupart des situations, il saura vous expliquer simplement les choses et en toute transparence.
- Garder à l'esprit que si le candidat est intéressant mais qu'il n'a pas toutes les compétences techniques et/ou professionnelles attendues, des dispositifs de formation à l'embauche ou préalables à l'embauche sont mobilisables pour les personnes en situation de handicap et que les stages via Cap emploi ou Pôle emploi permettent de vérifier la pertinence d'une candidature.

4. LES ACTEURS ET RESSOURCES

La clé de réussite reste le travail pluridisciplinaire qui implique l'ensemble des parties prenantes et permet de s'entourer de ressources complémentaires (médecin du travail, salarié, ressources humaines, référent handicap...); le collaborateur en situation de handicap sait également évaluer ses propres besoins et les intégrer.

Une approche en mode projet permet de bien border l'intervention de l'employeur en s'appuyant sur une réflexion co-construite.

Pour en savoir + sur les comportements à adopter en fonction des types de handicaps, consultez le Guide Agefiph : « Comment se comporter avec un collègue handicapé ? »