

Rapport

version partielle

Les sourds et les entendants au travail

Diagnostic et préconisations

CHAPITRE IX
ACTIONS DE SENSIBILISATION



CHAPITRE IX

ACTIONS DE SENSIBILISATION

1) CONSTATS ET ANALYSE	3
2) ENJEUX.....	3
3) RECOMMANDATIONS.....	4
a. L'action de sensibilisation est-elle toujours nécessaire ? A qui doit-elle s'adresser ?.....	4
b. A quel moment la sensibilisation se fait-elle ?	5
c. Sensibilisation et médiation	5
d. Rythme et durée de sensibilisation ? Et après sensibilisation ?	5
e. Pourquoi et comment réaliser un programme sur-mesure ?	6
f. Formes de sensibilisation	6
g. Quelle équipe d'intervention idéale ?	7
h. Participation et présence du salarié sourd lors de la sensibilisation	9

CHAPITRE IX

ACTIONS DE SENSIBILISATION

Préambule

L'action de sensibilisation est l'une des actions nécessaires à la participation des professionnels sourds dans des équipes entendant. Nous souhaitons rappeler en préambule qu'une action de sensibilisation n'aura cependant aucun impact si les aménagements du poste et de l'environnement de travail n'ont pas été pensés et mis en œuvre. Le chapitre ci-dessous prend pour postulat que l'action de sensibilisation intervient dans un contexte où les aménagements de postes de travail ont été pris en compte (organisation de l'espace, interprètes, système d'interprétation à distance, boucle magnétique...)

1) Constats et Analyse

La sensibilisation est un moment clé pour que le salarié sourd puisse intégrer une équipe de travail et que ses collègues non sourds puissent travailler de façon plus sereine et efficace avec lui.

Une sensibilisation leur apporte des éléments de compréhension, mais aussi concrètement des éléments de communication, des trucs et astuces, pour qu'ils soient plus à l'aise au quotidien avec leur collègue sourd. Cela permet également de réfléchir ensemble à des solutions concrètes à mettre en place dans les activités de travail...

Néanmoins, on constate que malgré des actions de sensibilisation, de nombreux salariés sourds ne voient pas de changements réels sur le long terme.

La commission a voulu se pencher sur les raisons pouvant expliquer que les actions de sensibilisation ne soient pas toujours efficaces. Voici une liste non exhaustive d'explications :

Le travail en amont : Manque d'éclaircissements de la demande et manque de préparation.

Le moment et la fréquence de sensibilisation : L'action de sensibilisation a lieu généralement une seule fois auprès des collègues immédiats du professionnel sourd, souvent parce que des difficultés de fonctionnement sont déjà apparues. L'intervention va avoir quelques effets positifs mais ils s'estomperont rapidement.

Le contenu : Manque de lien direct avec les situations de travail que vit le groupe formé. Manque de réflexion sur les solutions concrètes qui peuvent être mises en place. Incohérence ou inadéquation des programmes de sensibilisation

Suivi : Pas ou très peu de mise en place des actions conseillées après la sensibilisation.

De nombreux témoignages (salariés sourds, intervenants, managers, consultants...) indiquent que la sensibilisation est souvent mal préparée, trop générale. Les services qui interviennent pour des sensibilisations en entreprise proposent souvent un programme unique et identique à toutes les situations de travail et à tout type de professionnel sourd quels que soient son degré de surdité, ses modes de communication privilégiés, le poste qu'il occupe...

La préparation de l'intervention, pour tenir compte du contexte et des spécificités du collectif de travail et du collègue sourd est souvent inexistante.

Parfois certains sujets prennent une grande place dans l'intervention, sans que leur apport à la situation ne soit vraiment justifiable, d'autres au contraire ne sont pas ou très peu abordés.

2) Enjeux

La sensibilisation est pourtant une étape à ne pas négliger. Une intervention inadéquate ne donnera pas au groupe de travail les éléments de compréhension et d'action pour travailler ensemble.

L'enjeu ici est donc de savoir comment rendre réellement efficace l'action de sensibilisation, aussi bien sur du court terme que sur du long terme.

3) Recommandations

La commission recommande fortement de s'orienter vers des **sensibilisations SUR MESURE** avec, au préalable, des **préparations rigoureuses et de qualité**.

Nous vous proposons ci-dessous une liste de questions-clefs à prendre en compte pour clarifier les besoins et les attentes liés à l'action de sensibilisation. Chaque point sera détaillé ultérieurement. Des recommandations sont également proposées par la commission :

- a. L'action de sensibilisation est-elle toujours nécessaire ? À qui doit-elle s'adresser ?
- b. À quel moment la sensibilisation doit-elle se faire ?
- c. Sensibilisation et médiation
- d. Quelle doit-en être la durée ? Faut-il en faire régulièrement et à quelle fréquence ?
- e. Pourquoi et comment faire un programme sur-mesure ?
- f. Formes de sensibilisation
- g. Quelle équipe d'intervention idéale ?
- h. Faut-il que le salarié sourd soit présent lors de l'action de sensibilisation ?
- i. À qui faire appel ?

a. L'action de sensibilisation est-elle toujours nécessaire ? A qui doit-elle s'adresser ?

Ca fait quoi d'être sourd ? Comment fait-il dans la vie de tous les jours ? Sera-t-il autonome au travail ? Comment travailler avec lui ? Comment communiquer ?

L'arrivée d'un collègue sourd dans une équipe de travail n'est pas sans poser nombre de questions. Idées reçues, inquiétudes, préjugés souvent négatifs sont fréquents chez ceux et celles qui n'ont jamais eu à faire à un sourd dans leur vie.

L'action de sensibilisation propose un cadre bienveillant permettant aux entendants de poser librement leurs questions. Il s'agit aussi de donner des éléments de compréhension et des conseils de communication et de savoir être et faire ensemble, afin de les rassurer. Ce travail permet aux collègues entendants d'entrer dans la différence culturelle et linguistique de leur futur collègue et de déconstruire un ensemble d'idées et de comportements qui auraient pu entraîner de la discrimination indirecte.

La commission préconise une sensibilisation systématique à l'arrivée d'un salarié sourd dans une équipe. Nous attirons cependant l'attention sur le fait que certaines personnes sourdes (malentendantes ou devenue sourdes notamment) affichent une nette réticence à mobiliser ainsi toute une équipe à leur sujet. Il est important de s'assurer de l'adhésion du professionnel sourd au projet de sensibilisation. Si l'adhésion n'existe pas, la commission invite l'entreprise à mettre en place des moments de discussion réguliers avec le salarié sourd et à mettre en suspend la sensibilisation quitte à ce qu'elle ne soit rendue obligatoire que si les premiers bilans montrent que la personne sourde et ses collègues entendants éprouvent des difficultés à travailler ensemble. A défaut d'accord de la part du salarié sourd pour une séquence de sensibilisation de type « formation », l'entreprise peut aussi réfléchir aux formes de sensibilisation, moins impressionnantes, qui pourraient être mises en place.

Souvent, la sensibilisation est adressée à ceux qui travaillent en proximité avec le salarié sourd. Or, la relation professionnelle ne se limite pas à ce premier cercle. Le professionnel sourd peut également être en interaction avec l'accueil, la mission handicap, l'équipe RH, le médecin du travail, le CHSCT, la direction, le syndicat...

La commission conseille d'inviter l'ensemble des acteurs avec lesquels le professionnel sourd pourrait être amené à interagir.

b. A quel moment la sensibilisation se fait-elle ?

Dans une procédure idéale, une première partie de la sensibilisation devrait se faire avant l'arrivée du professionnel sourd, afin de préparer ses collègues.

Une seconde partie de l'action de sensibilisation peut s'envisager en présence du salarié sourd, après quelques jours de travail ensemble. Les salariés, après avoir expérimenté leurs communications et le travail ensemble auront peut-être de nouvelles questions, des situations concrètes de malentendus ou d'incompréhensions à évoquer en formation, des problèmes d'organisation du travail ou d'accessibilité à exposer et qui n'avaient pas été pris en compte jusque-là.

Dans la majorité des situations cependant, les entreprises ne sensibilisent pas leurs collaborateurs lors de l'arrivée d'un professionnel sourd : ils attendent que la situation de travail et relationnelle se soit dégradée pour faire intervenir un organisme de sensibilisation.

c. Sensibilisation et médiation

Avant toute intervention, la commission conseille vivement de mesurer l'état de conflictualité de la situation. Il n'est pas possible de réaliser une sensibilisation efficace si la personne sourde est prise dans un conflit important avec un autre collègue, son manager ou un groupe de personne. Cela fait partie du travail de préparation que doit faire le prestataire. S'il pressent un conflit (plus ou moins visible), il proposera avant toute action de sensibilisation, l'organisation d'une médiation (qu'il fera lui-même s'il en a les compétences ou déléguera à un autre organisme).

Nous souhaitons préciser, suite à nos retours d'expériences, que les conflits qui se cristallisent et s'incarnent entre deux personnes dans un service ont souvent pour origine des manquements ou des dysfonctionnements dans l'accessibilité mise en place pour que le salarié sourd puisse réellement occuper son rôle professionnel au sein de son équipe.

d. Rythme et durée de sensibilisation ? Et après sensibilisation ?

Selon nos études comparatives et les retours d'expériences au sein de la commission, nous évaluons à une journée complète la durée d'une action de sensibilisation pour qu'elle apporte un vrai changement, et qu'elle reste réalisable pour l'entreprise (contraintes financières, de temps et d'organisation).

Or, dans la majorité des cas, les sensibilisations durent entre 30 minutes et deux heures. Une sensibilisation de deux heures peut tout à fait être performante, mais la situation doit être simple (l'arrivée d'un salarié sourd) et le travail de préparation devra avoir ciblé de manière précise les points clés à aborder.

La journée complète permettra de partir des situations de travail de l'entreprise, d'inclure des cas pratiques, des initiations à la communication non verbale, des moments de co-construction sur les solutions qui peuvent être mises en place au quotidien. Cette pédagogie permet à l'ensemble du groupe de se sentir concerné par l'accessibilité mise en place et le bon fonctionnement du collectif de travail.

N'oublions pas également qu'un collectif de travail est souvent en mouvement : changement d'équipe, fonctionnement par projet, départ à la retraite, mutation... qu'il s'agisse de la hiérarchie, des collègues ou du sourd lui-même.

Nous conseillons donc de renouveler les actions de sensibilisation aussi souvent que la situation le demande et d'organiser au maximum des « piqûres de rappel » une fois tous les 3 ans.

Évaluation

La commission invite vivement les entreprises à demander à l'organisme qui réalisera les actions de sensibilisation quels sont les outils d'évaluation qu'il utilise. Les questionnaires de satisfaction à chaud – c'est à dire à la sortie de la formation – ne donnent pas beaucoup d'éléments sur l'efficacité de la sensibilisation.

Des outils d'évaluation à froid – un mois plus tard par exemple – sont déjà plus significatifs.

À l'inverse, la commission invite vivement les organismes qui interviennent dans les entreprises pour réaliser des sensibilisations, à dire à leurs clients qu'une telle action ne servira à rien si les aménagements de poste qui permettront au salarié sourd de travailler avec ses collègues ne sont pas déjà mis en place.

Enfin, il nous semble intéressant qu'une entreprise mette en place, avec l'organisme de sensibilisation qu'elle a choisi, des indicateurs sur les questions de « climat du groupe », « gestion de la communication au quotidien », « appréhension des différences culturelles », qui permettent ensuite à l'entreprise d'évaluer facilement le besoin de réorganiser une sensibilisation en piqûres de rappel, et de prévenir la cristallisation de conflits.

e. Pourquoi et comment réaliser un programme sur-mesure ?

Dans le souci de réaliser des actions de sensibilisation efficaces, sur du court et du long terme, la commission invite les organismes qui proposent des sensibilisations à bien adapter leur contenu en fonction des situations et à ne pas faire l'impasse sur un travail de préparation approfondi.

Éclaircissement de la demande

Il n'est pas rare que des entreprises appellent des services qui proposent des sensibilisations avec une première demande du type : « est-ce que vous proposez des cours de langue de signe ». Le travail du prestataire va être d'accompagner l'entreprise dans l'expression de ses difficultés, de son besoin, afin de vérifier si sa demande y répond bien.

Suivant les besoins identifiés, l'entreprise formulera une nouvelle demande : des cours de LSF, et/ou une sensibilisation à la surdité, une initiation à la communication non verbale, une formation sur la gestion de l'écrit entre sourd et entendant dans la communication professionnelle, une formation pour son salarié sourd, un diagnostic sur l'accessibilité qui existe ou à mettre en place...

Travail de préparation

À titre d'exemple, voici comment procède une entreprise qui propose des actions de sensibilisation ou des diagnostics d'accessibilité :

- 1) Rencontre avec le salarié sourd obligatoire afin d'évaluer sa situation, son degré de surdité, son mode de communication, ses besoins, sa situation professionnelle, relation avec son équipe, sa hiérarchie, son mal-être ou son épanouissement...
- 2) Rencontre du directeur
- 3) Rencontre du chef de l'équipe concernée
- 4) Rencontre des salariés avec qui le sourd travaille étroitement

f. Formes de sensibilisation

Concernant les sensibilisations à la surdité, diverses formes d'intervention, en fonction des situations et des cibles, pourront être proposées :

- **Campagne de sensibilisation**

Souvent demandée dans le cadre d'une action plus générale de sensibilisation aux handicaps ou à la diversité (semaine pour l'emploi des travailleurs handicapés par exemple), l'objectif sera alors de découvrir la surdité de manière très générale. Cette forme d'intervention n'est pas pertinente pour une équipe qui travaille avec un collègue sourd.

• **Sensibilisation auprès d'un collectif de travail**

Initiale - L'objectif principal sera de préparer un collectif de travail à fonctionner correctement avec un collègue sourd.

En piqûre de rappel - Lorsque cette sensibilisation est renouvelée quelques années plus tard, elle aura également pour objectif de sensibiliser les nouvelles personnes qui ont intégré le collectif de travail, de faire une piqûre de rappel aux autres mais aussi de déceler les signes de malaise, de dysfonctionnements, d'isolement, et d'agir comme action de prévention.

• **Sensibilisation auprès des responsables**

L'objectif principal sera de donner aux responsables les moyens de manager un collectif dont un (ou plusieurs de ses membres) est sourd, en lui donnant les éléments clefs de gestion des aménagements et de l'organisation du travail à mettre en place.

• **Sensibilisation auprès des DRH**

Les objectifs principaux seront de leur permettre de développer :

- les clefs de compréhension et d'action permettant le recrutement et le maintien dans l'emploi de professionnels sourds
- une vision de l'organisation du travail et de l'aménagement des postes permettant aux professionnels sourds de remplir leurs fonctions, de lutter contre leur isolement et leur souffrance au travail, tout en gardant la maîtrise des risques et du budget.

• **Sensibilisation auprès des médecins du travail, CHSCT**

Ces acteurs de l'entreprise ont pour mission les questions de santé au travail. Ils sont des acteurs clefs lorsqu'une situation de souffrance au travail est repérée pour un salarié sourd. Les médecins du travail ont par ailleurs un rôle à jouer dans l'évaluation de l'aptitude au poste ou à l'entrée en formation. L'objectif de ces formations sera de réduire les idées préconçues qui existent sur les capacités des sourds ou les mesures de sécurité qui leur seraient nécessaires, en complétant leurs connaissances médicales par des connaissances sur la vie des sourds, leur culture, leurs modes de communication, leurs appréhensions visuelles de l'environnement, et les aides humaines et techniques qui se développent chaque jour.

• **Sensibilisation auprès des salariés sourds**

On oublie souvent les professionnels sourds lorsqu'il s'agit de sensibilisation. Le chapitre ci-dessus développe l'importance de sensibiliser les professionnels sourds sur les normes de communication des entendants, le fonctionnement du monde de l'entreprise, ses droits et ses devoirs, les stratégies de positionnement qu'il peut avoir dans un univers de travail entendant.

g. Quelle équipe d'intervention idéale ?

Très souvent, la sensibilisation est animée par un intervenant entendant, par un sourd qui vient avec un interprète ou encore par un intervenant sourd qui oralise. Il est rare qu'un binôme (entendant et sourd ensemble) intervienne sur une action de sensibilisation.

Quel intervenant serait le plus opportun ? Un sourd ? Un entendant ?

Décalons cette question sur le champ des relations hommes/femmes, ou de la discrimination que subissent les femmes au travail ; si on imagine qu'une entreprise organise un séminaire pour travailler sur la place que pourraient reprendre les femmes au sein de leur organisation, il est difficile d'imaginer qu'un homme soit l'intervenant principal. En est-il de même pour les sourds ?

Faire le choix d'une sensibilisation faite par un formateur sourd accompagné d'un interprète présente l'avantage de permettre aux salariés entendants d'expérimenter, dans le cadre bienveillant de la sensibilisation, les interactions sourds/entendants, les configurations de communication avec un interprète et la gestion des regards.

Toutefois, à l'inverse, les études américaines d'un département qui étudie les comportements des sourds et des entendants (audisme) ont montré qu'un entendant a tendance à écouter un entendant plutôt qu'un sourd lors d'une sensibilisation car ils ont la même identité ou la même culture et le même langage.

« On écoute plus facilement quelqu'un qui vous ressemble. Les sourds écoutent les sourds, les entendants écoutent les entendants, les femmes écoutent les femmes etc. Les managers écoutent les managers. J'ai remarqué que quand je dis que je suis interprète, on m'écoute peu. Si je donne le nom de mon école de commerce (mon premier diplôme), on m'écoute beaucoup ;-). Parce que ce diplôme est prestigieux et que c'est aussi souvent le même que celui de mon interlocuteur ». (Consultante en accessibilité)

Un autre exemple : à l'université de médecine, pendant plusieurs années, un conférencier sourd a présenté une séquence sur la Culture des Sourds. À la fin de ses présentations, aucune question n'était posée. Par la suite, après avoir pris conscience du phénomène de l'audisme, il a invité un médecin d'un Pôle Santé LSF à s'exprimer à la fin d'une de ses conférences. Une multitude de questions lui ont été posées.

Est-il préférable que ce soit un formateur entendant ou un formateur sourd qui intervienne lors des sensibilisations ?

La commission n'a pas tranché cette question car les avis sont partagés. Chaque configuration présente ses intérêts et ses limites.

La commission tient cependant à signaler deux points de vigilance :

1) Aujourd'hui une bonne partie des formateurs sourds qui interviennent sur des actions de sensibilisation ne sont pas compétents sur les questions d'emploi et de surdité. Ils sont en général professeurs de LSF et ils ont tendance à sensibiliser à la culture sourde comme on le ferait de la culture du pays de la langue étrangère qu'on enseigne. Aussi intéressante soit-elle, cette approche nous semble très insuffisante en emploi car elle ne tient pas compte des enjeux de l'entreprise, des enjeux d'accessibilité et de l'objectif à atteindre ; à savoir, le bon fonctionnement du collectif de travail. Un formateur sourd devra savoir protéger le groupe en garantissant un cadre bienveillant permettant de libérer la parole. Il devra savoir prendre assez de recul pour ne pas se sentir heurté par certains propos et éviter de laisser transparaître toute forme de jugement.

Exemple : Les sourds peuvent-ils conduire ? Ils sont souvent dans un ghetto non ? Ils veulent faire des enfants ensemble ? Comment peuvent-ils être cadres ?

Ces questions peuvent être difficiles à recevoir pour un formateur sourd. Nous avons déjà vu des formateurs qui réagissent de façon agacée ou énervée, annihilant ainsi la possibilité pour les entendants de s'exprimer librement. Il est pourtant nécessaire que les entendants osent poser ce genre de questions, cela participe à la déconstruction des préjugés.

2) À l'inverse, les formateurs entendants devront faire attention à ne jamais déconnecter leurs propos du réel vécu par des salariés sourds et des différentes revendications portées par les personnes elles-mêmes. Ils devront faire particulièrement attention à la généralisation des points de vue et à l'interprétation qu'ils ont des réactions des professionnels sourds sans toujours avoir la bonne grille de lecture. Certains formateurs entendants dans leur intervention en arrivent à renforcer des stéréotypes.

Il nous est déjà arrivé d'entendre des formateurs entendants affirmer que « oui les sourds sont assez agressifs et avec des tendances paranoïaques... » ou « ils sont dans l'immédiateté et ne peuvent pas se projeter dans l'avenir », qu'ils « ont du mal avec les concepts ». Autant de formules toutes faites et

dangereusement stigmatisantes, qui relèvent de l'interprétation de phénomènes pour lesquels ils n'ont pas les bonnes grilles d'analyse. Ils devront garder en tête la proximité culturelle et identitaire qu'ils ont avec les salariés entendants pour lesquels ils interviennent, afin de garantir au salarié sourd une vraie prise en compte de ses propos et des analyses qu'il fait de sa situation de travail ainsi qu'une vraie place dans la mise en place des aménagements de poste de travail qui ont lieu autour de lui.

Pour résumer, la composition de l'équipe intervenante doit être définie avant tout en fonction des compétences et des qualités de positionnements des intervenants et parfois suivant les besoins identifiés dans la situation de travail. Quand cela est possible, la commission recommande des interventions inter-culturelles avec un binôme sourd/entendant et la présence d'un interprète.

h. Participation et présence du salarié sourd lors de la sensibilisation

Concernant la préparation de la sensibilisation en amont, la commission constate que ce sont les entreprises qui en grande majorité demandent l'organisation d'une action de sensibilisation. Les salariés sourds n'ayant pas les pouvoirs de décision, ils interviennent peu dans l'analyse du besoin.

Il est pourtant important, pour garantir la pertinence de l'intervention, que les salariés sourds en soient également des acteurs : participation du salarié sourd à la réflexion sur sa situation de travail, aux causes qu'il identifie et aux moyens de résolution qu'il imagine, à la forme que pourrait prendre la sensibilisation, aux éléments qu'il aimerait y voir aborder.

Concernant la participation du professionnel sourd à l'action de sensibilisation elle-même, certains services font le choix d'effectuer cette action de sensibilisation en l'absence du salarié sourd concerné, d'autres en sa présence complète ou partielle.

Cette question s'avère être un élément de réflexion important à avoir pour s'assurer de l'efficacité de l'action. Là non plus la commission n'est pas unanime et propose un tableau récapitulatif des enjeux de cette question.

	Présence	Absence
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - L'échange et la découverte de l'autre pourra se faire dans les deux sens entre les collègues entendants et le (futur) collègue sourd. - Le salarié sourd peut parler en son nom. Parler de son vécu s'il le souhaite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des participants pourront poser librement des questions.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Les participants n'oseront peut-être pas aborder certains sujets délicats ou les vraies peurs qui les habitent devant leur collègue de crainte de le vexer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de rencontre entre les personnes concernées. Or l'échange, dans ce cadre spécifique, peut se révéler très utile. - Pas de décisions collectives sur les solutions qui peuvent être adoptées pour que le collectif de travail fonctionne. - Le salarié sourd n'aura pas la possibilité de s'exprimer.

Il n'y a certainement pas de règle toute faite concernant la présence ou l'absence du salarié sourd lors d'une action de sensibilisation. Tout dépendra de la situation du salarié sourd, de son adhésion au projet de sensibilisation, de la conflictualité qui a été évaluée, de ce que révèle le travail de préparation effectué en amont.

Chargée de communication de FNSF
contact@fnsf.org

Commission Discrimination de la FNSF
discrimination@fnsf.org

Adresse de la FNSF :
41 Rue Joseph Python, 75020 Paris

Site web :
www.fnsf.org