

# Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du CEE, juin 2014, numéro

113 *cee*  
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI

## SOURDS AU TRAVAIL : LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE AU PRISME DE LA LOI SUR LE HANDICAP

Sylvain Kerbourc'h  
(CEE),

Sophie Dalle-Nazébi  
(Websourd R&D)

Au-delà de l'obligation légale d'emploi de travailleurs reconnus handicapés, les entreprises ont vocation à soutenir l'activité et l'évolution professionnelle de ces derniers. Les ressources à mobiliser pour l'emploi de salariés sourds devraient alors se concentrer sur les enjeux de communication(s) et les conditions du travail collectif, car travailler se fait toujours en rapport aux autres. Mais les stratégies des entreprises en matière de handicap rendent difficile l'obtention de ces ressources. Celle-ci dépend alors d'une négociation et d'un « travail en plus » de la part des salariés sourds pour réunir les conditions de communication et d'organisation propices à la collaboration avec leurs collègues. Les salariés sourds sont sourds : ils usent de repères visuels pour travailler, accéder aux prises de parole et informations et évoluer dans leur entreprise. L'indifférence à cet aspect des échanges est pour eux le fait d'une organisation qui ne prend pas au sérieux leurs compétences, complique leur travail et renie ses propres discours sur l'efficacité de ses salariés.

L'adoption de la loi du 11 février 2005 (cf. encadré 1) traduit la volonté du législateur d'impliquer la société civile et les employeurs dans la problématique du handicap. Cette loi introduit la notion d'accessibilité, qui s'applique à tous les domaines de la vie et garantit à tous les citoyens l'égalité de traitement en matière d'accès et de maintien dans l'emploi. Ainsi les entreprises ont-elles l'obligation de permettre la mise en place de mesures en faveur des « travailleurs handicapés », afin que ceux-ci accèdent à un travail ou conservent une activité correspondant à leur qualification, notamment par une formation adaptée à leurs besoins, et puissent évoluer dans leur vie professionnelle.

Pour autant, les dispositions légales sont-elles respectées par les entreprises ? Pour quelles raisons les salariés sourds sont-

ils amenés à réclamer leur application ? À quelles conditions et de quelles manières employeurs et travailleurs en situation de handicap mobilisent-ils les ressources offertes par le cadre législatif ? La recherche présentée ici (cf. encadré 2) s'est intéressée aux expériences de travail et de collaboration de salariés sourds et non sourds. Elle démontre l'importance du langage au travail et la nécessité d'une gestion collective de toute problématique de communication (il faut être au moins deux pour communiquer). Elle souligne la nécessité d'aménager les postes et conditions de travail, notamment en dépassant le seul cadre incitatif de la loi, et de prendre en compte la diversité des pratiques de communication. Cette recherche mesure ainsi tout le chemin qui reste à parcourir pour atteindre la pleine égalité des droits et des chances.

## ENTREPRISE ET POLITIQUE DU HANDICAP

Les employeurs de plus de 20 salariés doivent répondre à une obligation d'emploi de travailleurs reconnus handicapés, établie par la loi de 1987 et consolidée par celle du 11 février 2005 pour *l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*. Fixée à 6 % minimum de l'effectif d'une entreprise, cette obligation conduit, lorsqu'elle n'est pas respectée, au paiement d'une contribution financière importante, versée aux opérateurs publics que sont le Fonds d'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP) et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées, pour le secteur privé (AGEFIPH).

Sous convention avec l'État, ces opérateurs peuvent établir des accords ou conventions permettant aux entreprises de réinvestir au profit de leurs travailleurs reconnus handicapés la contribution qu'elles auraient à verser, ou de bénéficier d'un soutien spécifique dans la mise en place de leur politique du handicap. Les employeurs peuvent aussi remplir leur obligation non pas en recrutant mais en passant commande auprès d'établissements des secteurs protégés et adaptés. Les opérateurs publics occupent néanmoins une place centrale dans la politique publique du handicap en définissant par des référentiels régionaux les aides financières qu'ils peuvent apporter au recrutement ou au maintien en emploi de travailleurs handicapés. Le refus d'un employeur de mobiliser ces moyens pour adapter les postes de travail représente une discrimination fondée sur le handicap, selon la loi de 2008 *portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations*.

## Encadré 2

### UNE RECHERCHE SUR LES CONDITIONS ET EXPÉRIENCES DE TRAVAIL DE SALARIÉS SOURDS

Ce 4-pages est issu d'une recherche menée entre 2011 et 2012 par des chercheurs-es du Centre d'études de l'emploi (CEE) et de l'équipe Recherche & Développement de la société coopérative d'intérêt collectif *Websourd*. Cette recherche fonde son approche théorique sur le « modèle social du handicap » qui met en évidence le rôle de l'environnement dans la définition des opportunités et (im)possibilités des individus. Elle repose sur une enquête qualitative rassemblant 111 entretiens et les douze séances respectives de deux groupes de travail en langue des signes française (LSF) avec des professionnels sourds.

L'analyse des situations de travail s'appuie sur les points de vue des différents acteurs : salariés et indépendants sourds, collègues et responsables hiérarchiques, intermédiaires de l'emploi dans et hors de l'entreprise (responsable de mission insertion handicap, médecin du travail, avocat, etc.), prestataires de services (interprètes, ergonomes, spécialistes de l'accessibilité, service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, etc.). Les données recueillies permettent de confronter les regards au sein d'une même entreprise aussi bien que les expériences de salariés sourds assurant une activité similaire dans divers établissements.

### ● Faire de l'entreprise un environnement capacitant, permettre la communication au travail

La convention internationale relative aux droits des personnes handicapées, adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies en 2006, vise à « promouvoir, protéger et assurer » la dignité, l'égalité devant la loi, les droits humains et les libertés fondamentales des personnes en situation de handicap. Les travaux préparatoires de

cette convention, puis sa ratification par de nombreux pays, dont la France, en font le cadre de référence de nombreuses dispositions législatives, comme la loi française de 2005 sur le handicap, et celle de 2008 sur la discrimination. Ces dispositions visent à agir sur les « situations de handicap » plus que sur les travailleurs dits handicapés. Ce changement de sémantique marque le passage d'un modèle médical traditionnel se focalisant sur la réadaptation d'un individu déficient à la promotion d'un modèle social qui affirme l'égalité de traitement et la non-discrimination pour garantir les droits et les opportunités de ces personnes au sens des « capacités » (Geiner *et al.*, 2004). La notion d'accessibilité répond à l'objectif de faire de la société un environnement capacitant par des « aménagements raisonnables », selon les termes de la convention internationale, quels que soient les domaines : éducation, administration publique, emploi, information, etc.

Au regard de ces enjeux, les besoins exprimés par les personnes sourdes dans le cadre de leur travail (*cf.* encadré 2) sont à la fois simples et compliqués. Simples, parce qu'ils concernent la prise en compte de repères visuels, la sensibilisation des collègues à ces pratiques et le recours à la transcription des propos tenus oralement en français ou à leur interprétation en langue des signes française (LSF), tandis que les dispositifs techniques à leur disposition restent peu diversifiés (amplificateur, visiophonie, centre relais<sup>1</sup>). Compliqués, parce que le bien-fondé de ces aménagements tient à la possibilité qu'ils offrent de communiquer au sein des collectifs de travail et d'accéder aux formations et informations de l'entreprise. Or, la communication intervient de manière continue et répétée dans les relations et les rapports sociaux au sein des entreprises.

### ● Tenir compte d'une perception visuelle des prises de parole

La situation couramment rapportée par les sourds comme problématique est celle des moments collectifs tels que les réunions d'équipes, les assemblées générales ou les formations, en raison de l'absence fréquente d'interprète ou de transcripateur. Ces moments donnent par ailleurs à voir la prégnance des habitudes culturelles dans les pratiques de communication et les modes de gestion des tours de parole, qui ignorent les prises d'informations visuelles des salariés sourds. C'est ce dont témoigne Valentine, 39 ans, récente chef de service d'un établissement public de recherche, à propos d'Inès, sourde et technicienne de recherche : « *Souvent, on commence une réunion, alors on se dit : "on va faire attention". Et il y a un moment où cela part dans tous les sens. On fait plus du tout attention. Et puis, tout à coup, il y en a un de nous qui se dit : "tiens, j'ai une question spécifique à poser à Inès". Donc, il va faire un effort en particulier pour lui parler à elle et tout le monde se rend compte : ah bah oui, Inès est là, on devrait faire un effort et, au bout de cinq minutes, c'est reparti.* »

En entreprise, la surdité est avant tout perçue comme un strict problème physique, individuel, dont peu connaissent les implications concrètes, tant du point de vue des relations sociales que de l'organisation des échanges. Contrairement aux idées reçues, ces expériences et ces principes visuels d'interaction concernent toutes les personnes, sourdes, devenues sourdes ou malentendantes : celles-ci ont une perception visuelle de ce qui se dit, que ce soit en français par la lecture sur les lèvres ou l'écrit, ou que ce soit en LSF qui est une langue visuo-gestuelle. La surdité est une « expérience nécessaire partagée » (Mottez, 1987), dont l'aspect invisible « oblige à l'éducation incessante de l'autre, celui qui ne sait pas » (Bertin *et al.*, 1999).

<sup>1</sup> Services à distance d'interprétation LSF/français et de médiation entre français parlé et écrit utilisant les technologies internet et la norme de conversation totale (articulation possible du texte, du son et de la vidéo). Ce dispositif permet à des sourds de téléphoner via ces services, depuis un visiophone ou un ordinateur.

Astreindre des salariés sourds à assister aux réunions sans assurer leur accès en LSF par la présence d'interprètes ni prendre en compte leurs repères visuels de communication a forcément un impact négatif à la fois sur leur place dans les équipes et sur leur travail : un tel état de fait mobilise leur énergie, génère un sentiment de fatalité face à ce qu'ils perçoivent comme contre-productif et peut susciter aussi bien des désengagements vis-à-vis du travail que des démarches plus revendicatives. Laura, une technicienne de laboratoire âgée de 38 ans, possédant un DESS et dix ans d'ancienneté dans son établissement, le souligne en exprimant son incompréhension : « *Les réunions, c'est vraiment le point noir. (...) Je fais l'effort de venir parce qu'on m'oblige, parce qu'on me dit que c'est important. OK, mais si je comprends rien, je vois pas l'intérêt d'aller dans ces réunions, c'est une perte de temps. (...) Ma chef, elle sait que j'ai du mal pendant les réunions. (...) Elle fait l'effort d'écrire certes, mais c'est trop court, c'est trop concis. J'ai envie de comprendre tout le thème, j'ai envie de comprendre tout ce qui a été dit. Moi, je leur ai déjà dit (...)* » Lorsque les réunions font l'objet d'une réorganisation, qui pourrait s'assimiler à une forme d'aménagement, les effets bénéfiques pour tous sont largement reconnus : plus d'écoute, moins de répétition des mêmes informations, plus de place à l'expression de chacun, moins de tensions collectives.

## ● Il n'existe pas de travail sans communication

L'enquête (cf. encadré 2) démontre, s'il était besoin, qu'un travail collectif sans communication n'existe pas. En biologie comme en comptabilité ou dans le bâtiment, des consignes sont toujours données, une coordination est souvent nécessaire, et l'activité ne se réduit jamais à la tâche : « il n'y a pas de travail d'"exécution" : l'activité poursuit toujours plusieurs buts à la fois (produire les résultats attendus – des objets, des services – mais aussi se produire soi-même et produire un monde où vivre ensemble) » (Lhuillier, 2013).

Les expériences et vécus des professionnels sourds rendent visible l'importance primordiale du langage au travail, les liens qu'il permet de tisser ou au contraire entrave, la coopération et la construction collective du sens de l'activité qu'il facilite. Ainsi, au quotidien, la collaboration d'Inès et Valentine se réalise autour d'échanges spontanés sur le contrôle de séquençage de cellules ADN. Ce travail minutieux articule les traces écrites dans un « cahier de manips », un « plan d'expériences » défini en commun et des discussions en face à face mêlant paroles, écrits et schémas. « *Il faut que je comprenne ce qu'ils veulent que je fasse* », insiste Inès. « *Ils m'expliquent pourquoi ils font telles choses et, à ce moment-là, je l'accepte puis je le fais. Et ensuite, quand j'ai le résultat, on compare. On réfléchit pourquoi cela ne va pas. On essaye de voir des hypothèses pour essayer d'améliorer les techniques de recherche en laboratoire.* »

Les décalages que les salariés sourds expérimentent entre des moyens limités et des alternatives pourtant facilement mobilisables renvoient aussi aux liens entre modalités de communication et organisation de l'activité. Celle-ci peut être différente entre sourds et non-sourds, selon leur recours, exclusif ou non, au registre visuel. C'est ce qu'évoque Viviane, une laborantine sourde de 38 ans, à propos de la gestion pratique des questions de sécurité : « *... c'est vrai qu'au début, mes collègues me disaient : "Mais tu ne peux pas, parce que tu es sourde" (...). Ils avaient peur, parce que, comme je suis sourde, je n'entends pas les machines, des choses comme ça, par exemple. Bon, c'est vrai... et je leur ai expliqué qu'il y a les vibrations, que je peux ressentir (...). Si, par exemple, j'injecte du produit dans les pipettes, je n'entends pas les réactions chimiques. Il peut y avoir des projections par exemple. (...) Eh bien, j'ai d'autres méthodes. C'est possible pour*

*les sourds. Il faut se mettre à distance, par exemple. Ce sont des méthodes différentes. (...) Bien sûr, pour moi, c'est compliqué quand je dois expliquer aux stagiaires comment faire. Eux sont libres d'aller comme ça sur les pipettes. Moi, non, je suis sourde, je dois me mettre un peu à distance par exemple.* » Une prise d'information visuelle implique aussi une gestion séquentielle du dire et du faire ou leur rapprochement dans un même espace visuel. Ce n'est pas là la logique organisationnelle, plus souvent synchrone, de la communication multimodale au travail, qui est celle des non-sourds. Celle-ci se trouve donc remise en cause par la présence de salariés sourds.

## ● La place des sourds dans les situations de travail

Parce que leur place de professionnel est en jeu dans ces ajustements, ce sont souvent les sourds qui sont à l'initiative d'organisations alternatives du travail et de pratiques plus propices à une communication interculturelle. Le travail de sensibilisation qu'ils font auprès de leurs collègues sur ces différentes manières de faire consiste à envisager les relations professionnelles dans des efforts et ajustements mutuels. Prendre en compte les repères et ressources visuels mobilisés, regarder son interlocuteur, ne pas tourner la tête en parlant, utiliser des rudiments de LSF, recourir à l'expression corporelle et au dessin, montrer plus que dire les situations ou les tâches sont autant de clés pour mieux « s'entendre ».

Le recours aux interprètes est *a fortiori* essentiel et crucial pour les sourds et leur entourage professionnel tant cela induit un double mouvement d'engagement et de désengagement : engagement dans l'ensemble des tâches qui incombent à leur activité et à leur poste ; désengagement des mécanismes qui rendent sans cela leur travail incertain ou bridé. Comme l'explique John, ingénieur *web* de 26 ans dans une TPE en informatique, solliciter un interprète peut être en outre utile d'un point de vue économique pour l'entreprise : « *Ça améliorerait le travail, effectivement on gagnerait du temps, on irait plus vite. Et c'est vrai, communiquer par écrit, même s'il y a beaucoup d'avantages, ça reste quand même une perte de temps, et cela améliorerait mon confort, bien sûr.* » Yves, un développeur *web* de 36 ans, collègue d'un *webdesigner* sourd, souligne pour sa part que c'est aussi l'occasion de repenser les interactions : « *Ça a été un avantage parce que les personnes ne parlent plus entre elles et il y a vraiment un respect vers la personne qui a la parole. Ça, c'est bien. (...) Ça ne m'a pas gêné de dire aux autres qu'il fallait essayer de se taire et essayer de respecter un minimum l'interprète qui travaillait et qui essayait de comprendre ce qu'on disait. Ça a eu un avantage sur le déroulement des réunions en règle générale.* »

Sans une telle prise en compte structurelle de leurs pratiques, les salariés sourds ont à endosser un « travail en plus » visant à se reconstruire un accès aux informations (Dalle-Nazébi, Kerbourc'h, 2013). La réunion finie, ils iront questionner les participants afin de savoir ce qu'ils y ont dit et décidé. Dans leur équipe, ils chercheront des collègues de confiance avec lesquels ils pourront établir un fonctionnement *ad hoc* de travail, clarifiant un protocole pour l'un, traduisant un terme incompris pour l'autre, rapportant des nouvelles d'un collègue absent, etc. Ils guetteront les changements de rythme dans le bureau, l'effervescence des discussions étant l'indice d'événements particuliers et d'un éventuel repositionnement professionnel. S'il n'est ni tenable ni utile de toujours tout prévoir dans les conditions réelles du travail, l'organisation globale de l'entreprise devrait néanmoins permettre aux salariés sourds de ne pas être ceux qui s'adaptent continuellement aux autres et recréent des chemins informels pour s'informer et se coordonner. Autant de mécanismes qui réduisent le champ des possibles, créent fatigue



et usure professionnelle, marginalisent les personnes, brident le travail. Ces enjeux de communication sont de plus circulaires : ils se rejouent lorsqu'il s'agit de demander les moyens d'une meilleure participation.

### ● Inciter les acteurs de l'entreprise à prendre des mesures appropriées

Pourtant, au niveau des équipes de travail, les supérieurs hiérarchiques ont la capacité de donner une valeur et une dimension collectives à la gestion de la communication et des échanges. Il devient alors normal de modifier les pratiques et habitudes professionnelles, ou d'investir davantage les outils facilitant la circulation des informations et limitant les dépendances excessives aux autres, tels que messageries instantanées, *webcams* et vidéoprojecteurs. L'existence de ces ressources professionnelles incite en outre à remettre en cause les raisons couramment évoquées pour exclure les sourds de certains postes à responsabilité et de toute évolution.

Cependant, pour les directions d'entreprise, les adaptations de poste constituent la réponse la plus immédiate pour mettre sur un pied d'égalité les travailleurs handicapés. Mais, conçu comme la *compensation* d'une communication tenue pour déficitaire, ce type de réponse peine à se concrétiser puisque les difficultés à échanger sont davantage liées à l'organisation collective qu'aux équipements individuels. Le médecin du travail est souvent le prescripteur initial qui, bien qu'il ne soit pas formé au handicap, recueille les besoins des salariés sourds. Il inscrit néanmoins de la sorte ses préconisations d'aides et de services dans le traitement de situations de handicap, éligible à un soutien des opérateurs étatiques (encadré 1).

Ainsi, la gestion du handicap en entreprise cherche avant tout à répondre à l'obligation légale d'emploi de « travailleurs handicapés » et se construit en référence à ce cadre législatif. Les actions se font en termes « de mesures appropriées », mais « sous réserve que les charges consécutives à leur mise en œuvre ne soient pas disproportionnées, compte tenu de l'aide prévue » par les opérateurs publics, comme le prévoit la loi de 2008 contre les discriminations (article L5213-6). Ces aménagements ne se font donc pas au regard de l'activité du salarié mais en fonction d'un budget prédéfini. Lorsque celui-ci est épuisé, le refus de l'employeur d'engager des adaptations de poste ne constitue plus une discrimination. De cette réserve, et de la relativité de la discrimination qui en découle, naît un jeu de « donnant-donnant » qui définit le positionnement avant tout économique des entreprises : celles-ci ont « une vision pécuniaire de ces emplois ou du moins une vision de productivité » (Pierre, RH expérimenté dans le secteur de la culture et des loisirs). Ainsi, un salarié sourd pourra ne pas obtenir les mêmes aménagements qu'un autre travaillant dans un service différent. Il pourra aussi se voir refuser une demande dont son responsable direct a validé la nécessité. « Les règles ne seraient pas faites pour être appliquées, mais pour qu'au sujet de leur application une négociation s'engage entre les parties » (Lascoumes, 1990). C'est là un malentendu de fond : les

salariés sourds pensent, eux, avoir des droits opposables et non pas négociables.

### ● Au-delà d'une question de budget : gérer la diversité en pratique

Les expériences de professionnels sourds sont empreintes d'incertitudes concernant leurs conditions de travail et de possibles malentendus culturels quant aux repères mobilisables et à l'importance de l'interprétariat. Il s'agit aujourd'hui dans les entreprises de s'approprier les ressources offertes par le cadre légal et, rapidement, d'en dépasser les limites afin de permettre aux salariés sourds de participer pleinement à la vie de l'entreprise, faite d'échanges d'informations, de tours de main, de rires et de coordinations collectives. Chercher à satisfaire « raisonnablement » les demandes d'aménagement et réfléchir collectivement à la communication au travail constituent de puissants leviers d'action. Agir dans ce sens amènerait à sortir du déni les employeurs qui affirment recruter avant tout des compétences, sans veiller à donner aux salariés concernés de réels moyens de travail.

Même compétents, formés et motivés, les salariés sourds n'en demeurent pas moins sourds, et la non-prise en compte de leurs pratiques et repères visuels peut les désavantager, les déqualifier ou les isoler. Ils ne sont pourtant pas sans ressources ni propositions alternatives. En interpellant l'organisation de l'entreprise, ils mettent les relations du travail à distance des visées réparatrices et normées de la surdité, auxquelles n'échappe pas le législateur. Ils pointent les ressorts même de l'activité, la diversité des manières de faire et des repères qui existent autour d'eux pour mener à bien les tâches, et le caractère structurant de la communication au travail ; ils mesurent aussi le chemin qui reste à parcourir pour instaurer une véritable égalité des droits et des chances.

#### RÉFÉRENCES

- Bertin F., Fracchiolla B.**, 1999, « Éducation et autonomie de la personne. L'exemple des jeunes sourds. Quels types d'enseignement ? Pourquoi ? », *La nouvelle revue de l'AISS*, 5, 51-58.
- Dalle-Nazébi S., Kerbourc'h S.**, 2013, « L'invisibilité du "travail en plus" de salariés sourds », *Terrains & Travaux*, 23(2), 157-175.
- Greiner D., Demuijnck G., Le Clainche C.**, 2004, « Compensation, ciblage et incitation au travail : une analyse éthique et économique de la politique de prise en charge du handicap (France, Belgique, Allemagne, Royaume-Uni) ». *Rapport de recherche*, DREES-MiRE, CREE-Labores, novembre, 279 p.
- Lascoumes P.**, 1990, « Normes juridiques et mise en œuvre des politiques publiques », *L'Année sociologique*, 40, 43-71.
- Lhuillier D.**, 2013, « La fabrication des "vulnérables" au travail », entretien réalisé avec F. Sarfati et A. M. Waser, *Sociologies pratiques*, 1(26), 11-18.
- Mottez B.**, 1987, « Expérience et usage du corps chez les sourds et ceux qui les fréquentent », in Alby J-M., Sabsoy P. (éd.), *Handicap vécu, évalué*, Grenoble, La pensée sauvage.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Elles sont également disponibles via la lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee), ainsi que sur le compte Twitter  [@CeeEtudesEmploi](https://twitter.com/CeeEtudesEmploi).

#### Centre d'études de l'emploi

29, promenade Michel Simon - 93166 Noisy-le-Grand Cedex

Téléphone : 01 45 92 68 00 - Mèl : [cee@cee-recherche.fr](mailto:cee@cee-recherche.fr) - site : [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

Directeur de publication : Jean-Louis Dayan - Conseillère scientifique : Carole Tuchsirer - Rédactrice en chef : Marie-Madeleine Vennat

Conception technique et visuelle : Horizon - Imprimerie : Horizon C.P.A.P. : 0911 B 07994 - Dépôt légal : 1409-029 - Août 2014 - ISSN : 1767-3356