

## « Journée des innovations ordinaires » - Vendredi 7 octobre 2016

### Session 2 « Stratégies et créativité des salariés sourds »

*Transcriptions des interventions aux Assises par Système RISP*

*Les interventions en LSF sont traduites en français par des interprètes sur place.*

#### **Introduction de la modératrice**

**Catherine Peyrard, sociologue, DySoLa, Univ. Rouen**

Bonjour. C'est le seul signe à peu près que je connaisse, mais je le fais avec beaucoup d'amitié.

D'abord, quelques mots pour vous dire d'où je viens. Je suis sociologue du travail. Je n'ai jamais travaillé sur le monde des sourds, ou je dirais plutôt les mondes des sourds. En revanche, dans les années 1990 et 2000, j'ai beaucoup travaillé sur la production des connaissances dans les activités de travail, et donc, sur la question des écrits professionnels et des rapports entre formes de l'écrit et oralité, sur les questions de proximité, de distance et leurs remaniements, sur comment on se met en accord. Donc, des choses qui renvoient à des questions qui se posent ici. Je n'ai pas pu assister aux échanges hier parce que j'avais d'autres contraintes professionnelles, mais il y en a eu les échos ce matin. J'ai compris que beaucoup de choses avaient été dites. J'espère que mes commentaires ne feront pas trop de redondance. Je voudrais ajouter encore qu'à partir de 2008, j'ai travaillé sur la question de l'insertion professionnelle des personnes catégorisées comme ayant un handicap « psychique ». Donc j'ai pu apprécier à quel point la question était minée de tous côtés. Voilà, pour vous dire que c'est une personne peu au fait des mondes des sourds et de leurs pratiques qui va devoir porter un regard sur les travaux de ceux dont ils constituent l'objet de recherche et de pratiques sociales pour certains.

J'ai aussi compris qu'il y avait beaucoup d'envie de discussion dans la salle, donc, je vais abrégé et directement présenter les communications. Cela se passe comme ce matin : quatre communications qui sont séparées par une pause. Je vais vous dire quelques mots sur ces communications. Et après, je donnerai tout de suite la parole aux intervenants. D'abord, les quatre communications qui sont présentées dans cette session s'appuient sur un travail de terrain, quelle que soit la posture des intervenants : salariée d'une entreprise, consultant, chercheurs... Parfois, on pourrait accoler à la posture l'adjectif « militant ». Ce qui est commun aux quatre textes, c'est la question des collectifs de travail, ça a été discuté largement, les collectifs ou les équipes, particulièrement dans les trois dernières communications.

Les deux premières communications qui vont être présentées avant la pause ont pour point commun de s'intéresser aux écrits du travail. Donc, Pierre Schmitt va commencer cet après-midi. Il est doctorant en anthropologie sociale à l'EHESS, et il se propose d'analyser comment sourds et entendants participent ensemble au processus de création artistique. Il veut à la fois analyser les pratiques telles qu'elles sont mais également ce qu'elles pourraient être. Sophie Dalle-Nazébi, sociologue et anthropologue à la FMSH de Paris et associée au Laboratoire d'Etudes et de Recherches Appliquées en Sciences Sociales de l'Université de Toulouse 3, se propose d'explorer les facettes du rapport à l'écrit des salariés sourds dans les activités de travail de différents métiers. Elle part des discours dominants à propos des sourds et de l'écrit ou des rapports entre langue des signes et écrits, et son travail déconstruit ces discours.

Marie-Laure Langouet a suivi une formation de chef de projet handicap au CNAM à Nantes. Elle nous parle de son expérience comme assistante sociale dans une grande entreprise. Sa fonction lui a permis de faire une enquête qualitative, elle nous fait partager son analyse précise des différents métiers concernés, des arrangements mis en place et aussi les impasses constatées. Dernière communication,

ce sera celle à deux voix de Benoît Blandin qui est consultant, sourd à Nantes, et de Nahia Jourdy, consultante entendante à Grenoble. Ils sont dans une perspective d'amélioration des conditions du travail, analyser et agir. Leur point d'entrée est de considérer la centralité des collectifs de travail, lieux de l'élaboration des pratiques de travail et leur renouvellement. Leur originalité réside dans le fait qu'ils forment également un collectif de travail mixte et qu'ils considèrent que c'est une forme, une voie pertinente et fructueuse pour aboutir aux améliorations recherchées.

Je vous ai présenté les quatre interventions, je laisse tout de suite la parole à Pierre Schmitt.

**« Artistes sourds et entendants au travail : bilinguisme et multimodalité »,**

**Pierre Schmitt**, doctorant en Anthropologie sociale, EHESS Paris & ATER à l'UBO, Brest

**Support disponible.**

Bonjour à tous, bonjour à toutes.

**Support : page 1**

Avant d'aborder le cœur de l'intervention, je vais essayer de proposer quelques repères sur l'ensemble de ce travail, et qui permettront peut-être, je l'espère, de faire des liens avec ce qui a déjà été dit. On parlait beaucoup de milieux professionnels. Je parle des milieux artistiques comme des milieux professionnels – pas forcément du statut des artistes, ou de la qualité de la production dans l'idée que ce sont des gens qui se mettent au travail ensemble. On est parfois sur des structures associatives, parfois encore plus informelle, des collectifs, mais en tout cas, on a bien des gens qui sont en train de travailler ensemble. Ensuite, peut-être plus en lien avec que ce Marie-Thérèse L'Huillier présentait ce matin, le fil rouge de ce que je vais présenter, c'est l'idée de que la communication humaine, que l'on soit sourd ou entendant, est de toute façon multimodale. Ici, cela veut surtout dire audiophonatoire ou sonore pour les entendants, visio-gestuelle du côté des sourds, mais visuelle pour tout le monde. Il y a beaucoup de travaux qui ont montré, – y compris sur l'enfance, la petite enfance, mais aussi les adultes qu'on peut étudier la communication humaine dans un cadre plus large, où tous les humains, de toute façon, utilisent des ressources différentes, y compris dans les interactions quotidiennes. C'est un changement de paradigme, de façon de travailler, y compris pour les linguistes. On n'écoute plus seulement ce que la voix dit, ce que les signes veulent dire, mais on s'intéresse à l'ensemble de la communication humaine. Je vais également parler d'idéologie linguistique, c'est-à-dire qu'on ne va pas seulement s'intéresser au fait qu'il y ait de la langue des signes ou pas, ou à la représentation de la personne sourde, mais à ce que peut faire la langue des signes, à la manière dont elle est perçue. Qui doit l'utiliser, qui peut l'utiliser ? A quel moment est-elle appropriée ou non ?

Enfin, sur la question du travail artistique, il y a cette tension autour de ses usages. Et là, par exemple, je parlerai surtout de la langue des signes comme langue de travail, en oubliant à certains moments que ce que les gens font, c'est de l'art. Donc, langue de travail, on pourrait faire un lien avec VISUEL où certes, c'est la langue qui va être utilisée au moins où il y a de la langue des signes qui va être proposée, c'est un des matériaux autour duquel tourne l'activité.

Et après, il y a la question des interactions quotidiennes entre les personnes sourdes, entendantes. Ce n'est pas parce que la langue des signes est matériau, qu'on a des gens qui travaillent dans le milieu de la langue des signes, que cela résout les questions des interactions quotidiennes.

J'en viens à mon approche. Ethnologie, anthropologie, ethnographie, il y a différents types de termes. Je garde juste à l'idée une proposition : de dire que l'anthropologue est avant tout axée sur la description. On va proposer des analyses, essayer ensuite de tirer éventuellement des théories, mais en premier lieu, on va voir ce que les gens font. Je vais me plonger dans la question des interactions ordinaires.

**Support : page 2**

Avant de m'intéresser au milieu artistique, je fais ici le lien entre ce que j'ai observé dans d'autres contextes avant ou parallèlement. Voici un petit bout de papier, je lis la traduction française. Je montre l'image, non pas pour lire l'anglais directement, mais pour que l'on puisse voir la forme du bout de papier, avec des ratures, des tâches de café... Là-dessus, il y a écrit : « *tu es très intelligent, je suis surpris de la manière dont tu t'adaptes si bien dans la société. Comment est-ce possible de voyager seul ? Comment est-ce possible de communiquer avec les autres ? Et je suis heureux parce que je ressens que tu es absolument bien avec toi-même* ». Je sais assez peu de choses sur le contexte dans lequel a été donné ce bout de papier. Il a été donné à un ami sourd qui voyage très souvent seul, un jeune sourd qui voyage beaucoup. J'ai été frappé car on retrouve là-dedans de nombreux enjeux. Par exemple, le fait que la manière dont les gens interagissent avec lui, cela répond à un certain nombre de questions qu'ils se posent. « *Comment tu fais pour communiquer avec les personnes ?* ». De la même manière que cela se déroule à ce moment... C'est un premier exemple de l'utilisation pragmatique de l'écrit dans une interaction vivante.

Et peut-être aussi en lien avec cela, on a beaucoup parlé des représentations de soi, notamment positive ou négative. Je rappelle que je suis venu à la question des pratiques artistiques parce que j'ai travaillé d'abord sur le quotidien, la vie de sourds de mon âge, et notamment une « minorité », des sourds élevés dans des familles entendants, mais qui ont fait le choix de la langue des signes. Dans cette perception de soi, on peut le mettre en parallèle avec des enfants sourds de familles sourdes. Et qui peut parler la langue des signes, est-ce que c'est la langue des sourds ? Un exemple d'entretiens croisés menés au Québec : quand on demande au père qui a choisi la langue des signes, d'où vient la langue des signes de sa fille, il dit : c'est les sourds qui lui ont donnée. Mais la fille dit que ce sont ses parents qui lui ont donnée. Quand ce sont les parents entendants qui ont choisi la langue des signes, ça change la représentation de la personne sourde quand elle grandit. Cette jeune fille dit que c'est ses parents qui lui ont donnée cette langue, même si les enfants vont rapidement progresser comme locuteurs au contact des autres sourds. C'est plutôt sur cette question que se situe l'enjeu : qui devrait parler la langue des signes ?

**Support : page 3**

Un autre exemple : une boîte de céréales que j'ai rassemblée, mais qui a été prise petit bout par petit bout au fur et à mesure d'une interaction. On a plein de petits mots qui vont être écrits au fur et à mesure. Sur cette question oral/écrit, on peut s'interroger sur la pertinence de ces catégories quand on a de l'écrit en interaction. Cet écrit n'a pas vocation à laisser une trace. Cette boîte de céréales existe en tant que trace parce que l'anthropologue l'a sorti de la poubelle. Ce sont des petits mots par ci par là. Dans le cadre de la langue des signes, va se poser la question du placement dans l'espace, ou alors du pointage référentiel. Une fois qu'on a écrit un mot sur un bout de papier, il ne bouge pas d'endroit. Si on veut revenir à ce mot, on pointe le bout de papier. C'est du français écrit par lequel on passe, qui disparaît sous cette forme et qui devient un point de référence via le pointage dans le cadre de l'interaction en langue des signes. Il s'agit également d'objets qui circulent spatialement, parce qu'on va bouger le bout de papier. On va être lecteur puis soit être en train d'écrire ou en train de lire.

**Support : page 4**

Toujours dans cette idée, pour illustrer que ces usages sont connus je vous présente un extrait d'une BD. C'est un sourd qui postule pour un poste dans un musée, il mange, il ne sait pas qu'il ne devrait pas manger là. Le gardien lui dit et il répond en écrivant sur l'emballage de son déjeuner. Le gardien lui répond lui-même sur ce bout de papier.

**Support : page 5**

Passons aux questions artistiques, c'est un exemple que je montre souvent, un tableau qui a été utilisé pendant une résidence artistique entre sourds et entendants pendant une semaine. Les sourds, les entendants pouvaient intervenir, soit individuellement, soit collectivement, sur ce tableau. Mais dès qu'il y avait des réunions, des espaces où tout le monde se rassemblait, ça devenait le principal objet

sémiotique de référence. On n'était plus obligé de discuter avec des problèmes de langue ou pas, une fois que c'était posé, on pouvait revenir à ce tableau d'information. Ce n'est pas sans rappeler ce qui a été dit par rapport au milieu de l'entreprise avec les tableaux d'information.

**Support : page 6**

Je passe à une vidéo. Il s'agit d'un documentaire en ligne, CHINK. Sur Vimeo, vous trouvez l'ensemble du documentaire. J'en montre un extrait. On voit la question des mains. On y voit comment ce tableau est rempli au fur et à mesure. Dans l'extrait, ce sont deux sourds autour du tableau, mais il servait également à ce qu'un sourd et un entendant puissent communiquer concrètement. Dans cette résidence, ce qui était intéressant, c'est que seulement quelques personnes étaient bilingues, d'autres parlaient la langue des signes. Le reste du collectif n'était pas dans le monde de la langue des signes, et il y avait des musiciens qui ne connaissaient rien à la langue des signes et au monde des sourds. Là, même si on avait un collectif, de manière pragmatique, on avait deux collectifs, deux espaces linguistiques. Il fallait faire traverser, il fallait des ponts entre ces deux espaces.

Si les relations évoluent, on va vers autre chose : la question des collectifs où, finalement, sourds et entendants, ce n'est plus la question, on a un collectif et un espace. La langue des signes est la langue de travail pour VISUEL... Ce n'est pas différent de l'éducation bilingue où les travaux d'Elise Leroy nous invitent à ne pas parler d'éducation bilingue parce que c'est un petit piège, mais de dire : « éducation en langue des signes ». Il n'y a pas d'ambiguïté sur la langue qui va être utilisée. Là, c'est pareil, il y a de l'écrit, du texte, même du travail de traduction, mais la langue de communication orale, celle des échanges au quotidien, ça va bien être la langue des signes.

**Support : page 7**

A présent, j'étends un peu à la question des contextes de réception des œuvres. Un exemple du festival Sign'Ô à Toulouse. Au premier plan, vous avez deux jeunes entendants en train de signer. Et je parlais des milieux artistiques, mais aux universités d'été de 2LPE (Deux langues pour une éducation), il peut y avoir très peu de sourds – voire aucun – dans un cercle de parole. Tout le monde s'exprime en langue des signes. C'est-à-dire que dans ces espaces, la langue des signes est la langue normale.

**Support : page 8**

Si je montre l'affiche du festival, c'est aussi pour dire qu'on est dans des espaces où il n'est pas question de handicap. Ce n'est pas qu'on refuse le handicap, c'est que dans la manière dont les gens travaillent, ce n'est pas quelque chose qui fait sens pour eux.

**Support : page 9**

Il y a la question de l'organisation, de comment on va travailler ensemble, mais il n'est jamais question de handicap.

**Support : page 10**

Pour faire un lien avec la question des pratiques artistiques, de ce qui est mis en scène, on a de plus en plus d'œuvres qui vont mettre en scène ces relations diverses à différents modes de communication. Là, c'est une pièce, « Cyrano », du Deaf West Theatre de Los Angeles. On voit la question des sms, du téléphone. Certains personnages vont taper des messages et ils vont s'afficher sur un écran dans le décor.

**Support : page 11**

Dans « Metroworld » de la compagnie On/Off de Lyon, il y a l'usage des écrans avec des annonces en langue des signes qu'on trouve dans les gares maintenant. Je vous ai montré des choses que l'on met en scène. Il y a donc la question de comment on met les langues en scène sur scène, et la question de comment on travaille ensemble, et enfin la question de la cohérence entre les deux.

**Support : page 12**

Noémie Churlet qui était là ce matin, pourrait en parler, sur le tournage de Marie Heurtin. Les comédiens en langue des signes sont des comédiens sourds et jouent des rôles de sourds. Entre sourds et

entendants, il y eut beaucoup d'aménagements réciproques du quotidien... On parlait de faire un collectif, de chacun qui y met un peu du sien, voilà un petit peu. Pour en revenir à la question de la mise en scène des langues et d'un espace avec différentes langues qu'on met en scène, le sous-titrage faisait partie de toutes les bobines de Marie Heurtin. Il n'y a pas une version pour les sourds, une version pour les entendants. Il y a une version pour tout le monde, tout le temps où on ne peut pas se débarrasser des sous-titres. Cela aborde la question de la réception qui est de plus en plus importante. Il y a une cohérence entre le collectif de travail artistique et aussi le collectif du public, on va recevoir ensemble une seule œuvre.

**(Support : pages 13, 14, 15)**

**Support : page 16**

Je termine avec cette petite image de Robert Panara. C'était une campagne sur le respect. Si je traduis la consigne, c'est : « corps enseignant et personnels, s'il vous plaît, signez dans les espaces publics ». Ça, pour moi, cela renvoie tout à fait ce qui était dit par Rachid Mimoun qui disait : il y a de la langue des signes, mais les entendants, leurs habitudes reviennent au galop – ils parlent entre eux, en présence des collègues sourds. Si je ne me trompe pas, il y a des personnes qui se sont fait taquiner à midi, des entendants bilingues car ils parlaient en vocal. On a aussi parlé des entendants qui signent toute la journée qui veulent passer à une autre modalité – se reposer. Donc, membres du personnel et enseignants, voilà, il y a de la langue des signes partout... mais pas forcément à tout moment. Autour de cette question de travailler ensemble en langue des signes, j'ai beaucoup aimé ce matin la question de l'asymétrie informationnelle. Quelqu'un a dit : il faudrait peut-être des journaux pour les sourds et les entendants, mais on peut avoir des choses uniquement en langue des signes. Même question pour les œuvres. On parlait de la normativité, dire que tout doit toujours être bilingue ne tient pas compte de cette asymétrie. Et on peut avoir le droit de travailler uniquement en langue des signes en communication directe. On va retrouver cela dans la production artistique et aussi dans les milieux de création. A Toulouse, on a une metteuse en scène bilingue, Lucie Lataste (de la compagnie Danse des signe) qui voulait que le travail quotidien ne soit pas un passage entre les deux langues, mais que la principale soit la langue des signes. Il y a l'idée que la langue des signes ne soit pas que acceptée et reconnue. C'est normal. Ce n'est pas le bout du chemin, au contraire, c'est le point de départ. Le dernier mot serait : dans ces espaces artistiques, il y a quand même une affirmation assez forte que la langue des signes n'est pas la langue, pas uniquement la langue, que les sourds parlent ou devraient parler entre eux. C'est aussi une langue que sourds et entendants peuvent parler entre eux, l'ensemble des collectifs. Cela permet de sortir de l'idée d'accessibilité. C'était l'idée évoquée précédemment de rencontre d'humain à humain, de cœur à cœur, de ne pas toujours être obligé de passer par un interprète, d'être ensemble dans un seul monde linguistique pour renforcer l'idée d'un seul collectif de travail.

**Support : page 17**

**« La gestion de l'écrit, dans les mains de sourds au travail »,**

**Sophie Dalle-Nazébi, sociologue & anthropologue, FMSH Paris, LERASS Toulouse 3**

**Support disponible.**

**Support : page 1**

Bonjour. Je me suis proposée d'explorer les rapports à l'écrit des salariés sourds dans leur activité de travail, plus précisément je me suis focalisée sur trois catégories de professionnels : des secrétaires, des comptables et concepteurs de contenus bilingues sur Internet. Les données viennent du projet EEPSO mené avec Sylvain Kerbourc'h en 2012 ainsi que d'une enquête menée en 2004 sur Websourd à ses débuts, impliquant des entretiens et des observations de sites de travail. J'avais en tête les discours que vous connaissez bien, peut-être, que l'on trouve aussi bien sur le terrain que dans la littérature scientifique à savoir un fort taux d'illettrisme et qu'il serait impossible de traiter en même temps du texte et de la langue des signes, donc de lire et d'écouter visuellement ou d'écrire et parler en langue des signes en même temps.

Au-delà de question de compétences en français, que je n'ai pas cherché à évaluer, la question était de savoir comment font ses secrétaires, ses comptables, ses concepteurs de sites bilingues, ils font comment ? Ces questions de compréhension ou écriture en français, ou de référence en langue des signes à des documents dans des interactions de travail, se posent-elles ? Et si oui, comment les gèrent-ils ?

Ces terrains sont très diversifiés. Par exemple il y a aussi bien une secrétaire signante qu'une malentendante qui parle en environnement entendant, trois comptables dont l'un, signant, est dans un environnement entendant, un autre en environnement signant, un dernier qui cumule deux emplois de comptable. Le troisième terrain mobilisé, c'est une petite équipe de signantes avec trois sourds et une personne entendant travaillant en langue des signes. Je les ai suivis dans des réunions avec des partenaires entendants et la mobilisation d'interprètes. Voilà le cadre qui est assez diversifié. Ils sont néanmoins tous dans des équipes stables, ce n'est pas un détail anodin.

On l'a vu hier et ce matin, la plupart du temps, les sourds travaillent dans des environnements de travail organisés autour d'autres principes de communication que les leurs, une organisation soutenue par un ensemble d'habitudes, d'objets, de disposition spatiale des bureaux et de routines de travail. Quand même bien même certains sont dans des environnements signants, et que pour d'autres, il y a des interprètes, ou encore pour d'autres rien du tout, sur tous ces terrains, malgré tout, ces salariés ont besoin de s'ajuster à des pratiques d'entendants car à un moment donné de leur travail, ils ont affaire non pas à des entendants mais à d'autres pratiques d'interactions, d'autres normes d'écriture, quand ils envoient des mails, une facture, règlent un problème par centre relais ou en interaction à l'écrit. Donc ils sont confrontés à des normes différentes des leurs et ils doivent opérer des ajustements. On parle souvent de travail prescrit, tel qu'on décrit le travail à faire, et le travail réel en conditions réelles de travail. On peut considérer qu'il y a là un travail avec des repères et ressources prescrites qui sont en décalage avec les repères et ressources réelles des salariés sourds.

Pour vous dire en quoi consiste leur travail quand même ? Les deux secrétaires ne sont pas dans le même milieu, une en service public, l'autre dans une mutuelle. Il y a le traitement du courrier, lu, trié, elles répondent aux cas balisés, elles envoient au service concerné sinon, elles ont aussi à faire les relances et la relation client. On utilise bien l'écrit ici. Pour les comptables il s'agit de service de facturation, fiches de salaire, traitement de dossier, envoi de factures par mail. Et les concepteurs de contenus bilingues travaillent sur du contenu en texte, imaginent la navigation des sites, avec un volet gestion de projet et la coordination par mail. Voilà pour avoir une idée des terrains et pourquoi je les ai choisis. Il y a des écrits d'interaction ou des écrits de types courrier, mail, etc.

**Support : page 2**

Ce qui ressort tout d'abord des trois terrains, concernant le rapport au courrier et documents de travail, c'est la notion d'incertitude. On associe l'illettrisme à une incapacité de lire ou d'écrire mais associé à une grande variété de maîtrise du français écrit, c'est l'incertitude qui prime.

Il y a les incertitudes sur ce qui est écrit par ces salariés eux-mêmes, mais pas pour tous les écrits : c'est plutôt pour les écrits où ils doivent ajuster leurs habitudes d'écriture, au cas particulier du demandeur qui formule une demande spéciale. Ce sont les écrits sortant du cadre pour lesquels ils ont des incertitudes, pour lesquels ils se demandent s'ils écrivent correctement.

Ils font ici un travail de catégorisation de leurs interlocuteurs. Les collègues savent, par exemple, acceptent, ou viendront les voir, s'il y a une formulation bizarre, un mot maladroit ou quelque chose comme ça. Dès lors que c'est adressé à la hiérarchie ou un autre service loin géographiquement, ou s'ils ont un courrier important pour un client, il y a la question de l'orthographe, de la grammaire, et plus largement la question de savoir s'ils ne vont pas faire des impairs.

Les incertitudes par rapport à ce que les salariés écrivent renvoient en effet aussi beaucoup à des questions d'usage et de codes sociaux, plus qu'à du français correct ou non. Il peut y avoir une utilisation inadéquate d'expression comme le « soi-disant », en français voulant dire : « vous le prétendez mais vous avez tort », utilisé par certains salariés sourds pour dire : « tel que vous l'avez dit ». L'expression n'est pas utilisée dans le bon sens. On peut dire que c'est du français mais la plupart du temps, ce sont des erreurs de code, en tout cas c'est ce qu'ils craignent de leur côté. Ne pas utiliser par exemple les bonnes tournures de salutations, savoir laquelle utiliser dans telle ou telle situation, et si on va froisser la personne ou non.

Le dernier souci, c'est dans la manière d'écrire ou plus largement de s'exprimer. Des salariés sourds peuvent avoir un style pouvant être très direct là où des tournures plus indirectes seraient plus appréciées par leurs collègues. A l'inverse, ils peuvent rester avec des incertitudes sur ce qui est lu : alors que ces salariés sourds peuvent avoir bien compris la phrase écrite, ils ne comprennent pas toujours la demande, imprécise. C'est comme si on formulait les choses de manière tellement indirecte, floue, que vous ne comprenez pas ce qu'on vous demande. Ça a été pointé par une salariée sourde de parents sourds auprès de ses collègues : elle prend le courrier et leur demande ce qu'ils voulaient exactement. En conclusion, dans cette question de rapport à l'écrit, on trouve beaucoup de codes sociaux et culturels et pas que des histoires de grammaire.

**Support : page 3**

Comment gèrent-ils ces situations ? Ils utilisent des lettres-types, comme les entendants le font dans ce type de service : il y a des formats de lettres, de factures et selon chaque cas de figure, il y a des formulaires, des procès, qui sont des outils de travail pour des personnes qui ne sont pas forcément rassurées en français. Mais cela ne suffit pas toujours, il y a parfois des cas imprévus. Dans ce cas-là, on constate des bricolages ordinaires. C'est quoi ? C'est de l'innovation, mais c'est l'innovation de tous les jours. Cela consiste à reprendre des phrases ou structures de phrases dans les messages reçus par des entendants. Des phrases qui leur paraissent bien, qu'ils réutilisent comme des outils pour produire leur propre message. Il y a des messages envoyés par des salariés sourds qui sont corrects, dont on se dit qu'ils maîtrisent le français écrit mais qui avant, leur a pris du temps : ils ont fait un travail de patchwork très malin pour construire leur message. Un salarié m'a mis, en coulisse de ces mails de demande pour avoir accès à un interprète... Il y avait un conflit et il voulait rencontrer le RH avec un interprète. Ca s'est passé par mail et le RH ne voyait pas que rédiger ces mails, c'était une composition de patchwork. Il ne comprenait pas car l'écrit était correct. Le sourd lui disait pourtant qu'il n'était pas à l'aise pour s'exprimer par ce média, qu'il voulait le rencontrer, en langue des signes. Il y avait en arrière de cette scène, ce travail invisible pour réussir à produire un français correct. Comme quoi, c'est très intelligent et ça ne rend pas visible le souci. Je veux signaler que ce bricolage ordinaire, beaucoup

d'entendants francophones le font aussi avec l'anglais et se trompent en prenant la phrase de salutation inadéquate.

Après, on observe aussi la mise en place par ces salariés sourds de procès locaux, d'organisations locales du traitement de l'écrit au sein de leurs équipes qui sont stables. Cela peut être des procès pérennes, comme avec des collègues pivots. Par exemple, pour le cas d'un courrier que je dois adapter à une situation particulière, c'est prévu tacitement dans l'équipe que je l'envoie à ma collègue pour qu'elle me dise si c'est ok ou non. Parfois, il s'agit de mobilisations plus ponctuelles de référents : une sœur, un ami à qui on demande à distance si c'est correct. Cette organisation repose donc sur des relations, un travail de repérage de compétences dans l'entourage, mais aussi parfois sur un principe d'échange : en échange des corrections, ces salariés vont prêter main forte à leurs collègues en cherchant des informations dans les dossiers, aider la secrétaire pour l'accueil du public sourd, par exemple. Ce qui est intéressant ici, c'est qu'il y a un travail de maillage de l'activité de ces salariés dans l'activité des autres, un travail d'interdépendance. C'est donc une organisation de travail localement construite. Ces écrits circulent entre collègues et surtout, cette organisation passe par des interactions et de la communication. On parle beaucoup de difficultés de communication, je trouvais ça intéressant de pointer que cette solution passe par un travail d'organisation, mais que celui-ci a une dimension relationnelle et communicationnelle.

**Support : page 4**

Je suis stressée car je n'aurai pas assez de temps pour... 5 minutes... Première synthèse sur ce que je viens de dire. Tout d'abord une alerte sur ce qu'on met dans le mot illettrisme : une diversité de difficultés : certains comprennent bien, d'autres ont des doutes sur certains mots, les compétences varient selon les styles, les supports, et ils sont diversifiés. Ce concept est un vrai pot-pourri. Et il y a beaucoup de questions d'usages, de codes culturels et parfois, je me suis demandé si c'était une histoire d'illettrisme ou plus simplement de bilinguisme. Qu'est-ce qui est en jeu ? Je connais le français, peut-être moins que la langue des signes, mais je ne maîtrise pas, en fait, les codes culturels attenants à ces usages de l'écrit.

Deuxième point. Ces salariés, pour gérer les incertitudes, s'appuient sur les collègues. Je veux insister sur le fait qu'ils utilisent les compétences des autres pour organiser leur travail. C'est précisément par cette notion de compétence que je veux aborder la question de la prise de note. Les terrains où on ne travaille qu'en langue des signes sont intéressants car ils permettent d'explorer des manières alternatives d'interagir. Certains peuvent se dire ici : les situations de travail présentées sont très particulières, des enseignants sourds avec des élèves sourds, des intermédiaires, comment je rattache ça à ma situation professionnelle? C'est bien d'explorer justement d'autres repères, d'autres normes pour voir et mieux comprendre ce qui se joue dans les interactions. On va voir nos équipes de concepteurs de sites, dans des équipes mixtes s'exprimant en langue des signes : par exemple, il suffit que n'importe quel membre de la réunion se mette à noter quelque chose, pour que l'interaction s'arrête car tout le monde s'ajuste, surtout si la personne note longtemps. La possibilité de prendre des notes dépend de la maîtrise des règles interactionnelles, sociolinguistiques, des autres dans la réunion. Si c'est le cas, il peut prendre des notes, si les autres ne les maîtrisent pas, les gens continuent et je rate les interactions.

**Support : page 5**

Dans nos représentations, la question de la prise de note est associée à la situation que nous vivons actuellement, ou à la situation scolaire où il y a une distance. Si vous prenez des notes, je ne suis pas bloquée dans ma communication, je ne vais pas m'ajuster.

**Support : page 6**

Mais le monde du travail c'est une autre image : on est plus souvent en cercle, on prend beaucoup moins de notes, elles sont courtes, collectives, on est autour d'un même document matérialisant un espace commun de communication. Sur cet espace commun de communication, on peut écrire collectivement,

pointer, interagir. Et il peut être un espace de signation aussi, donc un espace de prise de parole en langue des signes, en lien avec de l'écrit.

**Support : page 7**

Je lance une vidéo, très vite, pour vous montrer... C'est ça le stress, on perd du temps en voulant en gagner. Alors... pendant ce temps je vous présente la vidéo... La vidéo est intéressante car il y a des documents sur la table, c'est une réunion associant des entendants et des sourds parlant en langue des signes... C'est très court, je vous laisse regarder... Même si vous ne comprenez pas, il y a des indexations, elle propose une réorganisation de la page du site, elle fait des liens pour parler de la navigation et il y a des moments où elle signe sur le document pour dire où il y a du texte, là où il y a du dessin. Elle signe sur le document donc il fait partie du discours. Le document est utilisé comme espace de signation, il est intégré dans la construction syntaxique du discours en langue des signes, une langue qui a une syntaxe spatiale. C'est possible car ils partagent une langue et des principes et règles d'interactions.

**Support : page 8**

Je voulais insister sur la matérialité des pratiques de communication... Pour conclure, l'articulation visuelle d'écrits et du discours en langue des signes dépend des compétences linguistiques des personnes en interaction, de l'organisation spatiale des échanges, des supports utilisés. Il faut faire attention à nous tous, j'ai dit moi-même plein de fois que les sourds ne peuvent pas communiquer et lire un document écrit en même temps, écouter et prendre des notes. Or, non, cela dépend du contexte et notamment du partage de règles interactionnelles, sociolinguistiques. Merci.

## ***Discussion et débats, Catherine Peyrard***

### **Catherine Peyrard**

Merci beaucoup à tous les deux. Je ne vais pas être très longue pour laisser la parole à la salle qui doit avoir beaucoup de questions. Ce que je voudrais dire, mettre l'accent, c'est sur les points communs de ces écrits. Certes, on est dans le milieu artistique et le travail de production artistique d'un côté, de l'autre côté, dans le milieu de travail plus classique, salarié, dans de grandes entreprises quand même. Ce qui aussi peut expliquer une partie des différences des propos sur l'écrit. Des deux côtés, on retrouve, d'abord, la multi-modalité. On a plusieurs façons de s'adresser aux uns, aux autres, de tenter d'engager, de maintenir cette interaction. Dans le contexte du travail artistique ou de l'entreprise, c'est réussir à se comprendre assez pour faire avancer les choses, ne pas mettre des grains de sable, résoudre le problème et faire avancer. On a ces aspects-là, on va utiliser plusieurs formes de l'écrit et associer l'écrit, aussi, à des formes d'oralité, enfin... Alors, je vais aller encore plus vite ! Il y a des aspects très communs, le document qui est le support de la communication entre sourds mais entre sourds et entendant, qui va circuler, etc. Donc tout ça est commun.

Pierre Schmitt, montre que ce qui va compter pour les sourds dans leurs interactions avec les entendants, c'est le succès des interactions quitte à devoir simplifier les règles de la langue des signes. De ce point de vue, les locuteurs de la langue des signes partagent les règles de l'interaction qu'observent les entendants : ils font au mieux pour qu'elle puisse s'engager, se maintenir et se clore et que chacun ait pu faire bonne figure. Dans cette perspective de cette interaction à réussir, l'écrit est une béquille. L'écrit ne prend même pas le statut de la redondance de la parole. Il devient détritius de l'échange qui perd toute existence en dehors de son contexte d'énonciation. C'est l'anthropologue qui le sort de la poubelle pour le faire vivre. Ce qui est central dans les interactions c'est la langue des signes : l'écrit, finalement, prend de moins en moins d'importance et disparaît même au fur et à mesure que la langue des signes devient plus maîtrisée par les interlocuteurs. Enfin, après la question des interactions il y a la production des œuvres. On entre là dans un autre registre où l'écrit fait partie dans la multi-modalité de l'œuvre, intégralement.

La différence avec ce que nous apporte Sophie Dalle-Nazébi, c'est que dans les situations de travail hors milieu artistique, là, le papier reste et il est toujours présent et, aussi, c'est la question de la trace dans les milieux professionnels, d'une organisation, d'une entreprise, on ne peut pas faire sans. Sophie met l'accent sur le fait que toute organisation du travail est en même temps organisation communicationnelle. S'interroger sur les pratiques professionnelles des salariés sourds permet de mettre au jour cette intrication structurée par et pour des entendants. L'une des premières tâches des salariés sourds est d'opérer les ajustements pour pouvoir faire avec. Dans ces ajustements, la question des différentes formes de recours à l'écrit est centrale. Les différents types d'écrit, courrier, formulaire, courriels représentent des espaces de stockage, des mines où aller puiser des formulations qui permettront de limiter les incertitudes sur ce qui est dit et de construire les conditions d'un échange réussi avec les entendants. (Cette question des incertitudes est également traitée dans le travail de Marie-Laure Langouët). Mais ce recours aux différents écrits est possible parce qu'il y a les collègues sur lesquels il est possible de s'appuyer. On travaille à partir des écrits mais on travaille avec les collègues. Les collègues entendants peuvent également s'ajuster pour que la production de l'écrit soit possible : l'exemple de la prise de notes en réunion illustre bien comment peut ou non se faire cet ajustement et ici des entendants vers les sourds. Enfin, le document écrit devient objet scriptural à manipuler, espace d'échange entre collègues. Il est alors ressource commune, devient production collective et mémoire, trace du travail accompli.

Ce que je voudrais dire, moi, c'est qu'en tant que sociologue du travail, je me retrouve beaucoup dans toute cette question de multi-modalité, comment on travaille ensemble, comment on fait avancer les choses car on retrouve ces différentes formes d'écrit mais on va non seulement retrouver ces formes mais aussi la question du collectif qu'on construit, sur qui on peut compter, les compétences auxquelles on fait appel. Que l'on soit sourd avec des entendants, que l'on soit entendant, n'importe comment, on va se construire aussi un environnement du travail qui va être très proche. J'avais pensé évoquer Gumperz. Quand tu as parlé de bilinguisme, Sophie, on est bien en phase. Sur la question des incompréhensions, ce sont deux langues ensemble et pas seulement des personnes sourdes et des personnes entendantes. Gumperz disait que dans les situations de bilinguisme, avec des enfants bilingues anglais-espagnol, il y a des incompréhensions avec les enseignants car même complètement bilingues, les mêmes mots ou phrases veulent dire des choses différentes. On ne plaisante pas, on ne se témoigne pas du respect de la même façon. Cela provoque éventuellement des conflits. Donc voilà, le cadre que nous offre Gumperz sur la question du bilinguisme, on peut tout à fait le prendre dans le cadre de l'analyse des sourds au travail avec les entendants, etc. En tant que sociologue du travail, je me sens en phase, je me dis qu'on peut avoir recours à des cadres plus larges, pas pour dire qu'il n'y a pas de problèmes ou spécificités mais prendre des cadres d'analyse pour prendre les problèmes ensemble pour permettre, peut-être, de travailler autrement. Ce qui est possible, ce qui est impossible, ce qui est ouvert ou pas, les limites, les impossibles, les ouvertures. J'ai déjà été trop longue, pardon !

On va peut-être laisser le public réagir et avoir le même fonctionnement que ce matin : si certains veulent commenter ou poser des questions, on apportera une réponse globale après, pour gagner du temps. Des interventions ou questions ? N'hésitez pas à descendre.

### **Elise Leroy**

Du coup, j'hésitais à parler ou signer, je n'avais plus... je suis tout perturbée. J'ai plein de choses dans la tête, bien sûr. Je voulais faire le lien avec ce qui a été dit ce matin et je vais essayer de faire plein de petits liens. Ma formation, c'est linguiste, didacticienne en particulier, tout ce qui touche à la pédagogie. Pierre a parlé de moi tout à l'heure, je suis Elise Leroy et je voudrais partir de la langue des signes, ce qu'elle est. C'est une langue visio-gestuelle avec une modalité particulière. Ça a souvent été dit ou remarqué : dès l'instant qu'il y a un sourd en présence, ou la présence d'un interprète, ça révèle des maladresses de communication qu'on aurait dans notre langue vocale. Sur plein de terrains, la langue

des signes, parce qu'elle dit les choses autrement, comme disait Marie-Thérèse ce matin, il y a le dire en montrant, par exemple, qui est un catalyseur des phénomènes de communication et de nos maladresses dans nos langues vocales. Bien sûr, dès qu'on a vu les sourds dans l'espace de travail, dans les espaces de travail, quel que soit l'espace, dès qu'il y a un sourd en présence, visuellement repéré par la présence de l'interprète, ça change beaucoup de choses. Certains l'ont bien compris. Dans une grande entreprise toulousaine d'aéronautique, une personne a repéré ça et s'est servi des capacités des sourds de communiquer et interagir pour revoir le management au sein de l'entreprise. Ça, c'est un exemple aussi pour dire que certains entendants ont bien compris qu'il y avait des possibilités autres chez les sourds. On parlait de capability et du coup, voilà, cette personne s'en est saisie pour revoir le management dans cette grande entreprise. Ce que disait aussi Mélanie ce matin par rapport aux journalistes sourds, j'ai l'impression en écoutant les interventions qu'on est dans la création d'une autre norme mais je n'ai pas envie de dire norme car c'est enfermer quelque chose. On est dans d'autres ressources pour reprendre le projet que Pascal veut mettre en place : Créons nos ressources. Avec tout ce qui se passe, on est tous en train de réinventer autre chose et c'est valable sur les différents champs : la pédagogie, l'enseignement, le journalisme, les traductions, les travaux sociologiques. Tout ça pour en arriver au fait que la question que je me pose, c'est : est-ce que c'est par la présence des langues en présence que c'est remodifié ? La jeune femme infirmière ce matin qui disait qu'il fallait changer le regard sur la personne sourde. Et en réinventant tout ce qu'on fait, on a une influence sur la société et peut-être qu'on renversera le regard. J'ai tenté de faire des liens avec tout le monde et ça lie tout ce que vous avez dit avec l'écrit. Revoir nos manières de faire, de penser, notre regard sur l'écrit, la capacité des gens. On dit souvent que les entendants n'ont pas tous une très bonne, une excellente capacité à l'écrit. Renverser tout ça et arrêter de focaliser aussi sur « le sourd qui ne peut pas ». On est tous capable ensemble.

### **Sophie Dalle-Nazébi**

Je vous propose de prendre ça comme une synthèse pour privilégier la pause, pour pouvoir continuer les échanges. Je pense que c'est important ce qu'il se passe dans les points rencontre. Je vous invite aussi à prendre une affiche blanche et noter dessus ce que vous proposer : vous pouvez proposer votre propre point rencontre. Des discussions en off évoquaient la possibilité d'échanger sur « être une dirigeante femme, sourde »... par exemple. Je veux dire que chacun peut s'emparer de ces outils pour proposer des rencontres professionnelles sur les bases qui vous intéressent.

### **Pause**

### **Catherine Peyrard**

Je ne fais que reprendre le micro pour le redonner à Marie-Laure Langouët qui va démarrer tout de suite la présentation de sa communication.

**« Opérateurs sourds de livraison et d'acheminement : défis et stratégies »,**

**Marie-Laure Langouët, chef de projet handicap et emploi, CNAM, Nantes**

**Support disponible**

**Marie-Laure Langouët**

**Support : page 1**

Bonjour à tout le monde. Alors, je m'appelle Marie-Laure Langouët, j'interviens aujourd'hui suite à mon travail de recherche dans le cadre de la licence chef de projet handicap et emploi avec le CNAM

(conservatoire national des arts et métiers). L'expérience que je présente vient de l'entreprise au sein de laquelle je travaille en tant qu'assistante sociale.

**Support : page 2**

Le contexte de cette entreprise, c'est une grande entreprise qui a une politique handicap depuis plus de dix ans. Nous avons plusieurs sites de différentes tailles et différents métiers. C'est une entreprise qui a besoin de bénéficiaires de l'obligation d'emploi, il y a des postes de travail physiques et la surdité a pu paraître le handicap le plus adapté.

**Support : page 3**

Ce travail de recherche est parti d'observations, notamment d'un mal-être de certains salariés sourds, de difficultés des managers et de tensions relationnelles. Les tensions se manifestaient par des pleurs du salarié sourd, des comportements qui pouvaient paraître agressifs. Cela interrogeait les acteurs, mais il n'y avait pas de lien mis en avant avec la surdité ni avec l'environnement de travail. J'ai voulu comprendre comment l'environnement de travail pouvait favoriser ou non l'intégration du salarié sourd dès son arrivée dans l'entreprise. J'ai essayé de croiser les regards entre des managers, salariés sourds et responsables des ressources humaines.

**Support : page 4**

Je me suis intéressée seulement à certains postes de travail, les plus physiques, sur lesquels des personnes sourdes étaient recrutées. Le poste d'opérateur de livraison auprès des particuliers, notamment. Pour bien comprendre, chaque livreur fait partie d'une équipe, certains effectuent jusqu'à 12 circuits différents. D'autres avec plus d'ancienneté réalisent le même circuit chaque jour. Il faut des aptitudes physiques. C'est pour ça que la surdité a pu paraître un handicap adapté. L'entreprise a adapté un petit peu pour certains salariés sourds en ne mettant qu'un circuit unique dès le départ. L'objectif était d'informer plus facilement les clients et d'avoir une zone de livraison plus adaptée. Je décris le poste de livreur avec les différentes activités et les contraintes.

**Support : page 5**

On voit une équipe en phase de tri collectif. Les livreurs trient tous les objets arrivés par camion pour pouvoir les répartir par circuit. Ils se réfèrent aux panneaux pour voir quelle adresse correspond à quel circuit. Pour pouvoir bénéficier d'un circuit unique, l'opérateur passe un examen. Les difficultés qui se posent pour le salarié sourd, c'est déjà l'isolement. Les opérateurs vont très vite et parlent en même temps. Un salarié sourd est coupé des échanges du fait de la position des casiers, notamment, et de l'activité en elle-même car il faut une concentration visuelle.

**Support : page 6**

Pourtant, les échanges informels qui se passent pendant ce tri sont importants. Il y a des informations liées à l'activité, par exemple, un changement d'adresse d'un client. Ne pas l'avoir, c'est risquer de faire des erreurs après. Il y a des informations qui concernent l'entreprise et ses évolutions, chacun dit un peu ce qu'il en pense. Le sourd n'a pas ces commentaires. Et pourtant, ça développe la culture d'entreprise, ça permet de comprendre les rouages et d'être acteur du changement. Il y a aussi des informations informelles qui concernent la vie du site de travail, les positionnements d'équipe face à un manager qui a une demande spécifique, ou les anecdotes aussi. Donc, il est coupé de l'intégration au groupe. C'est parfois d'autant plus difficile à vivre pour un malentendant car il peut entendre des bribes de phrases, des éclats de rire et se sentir à l'écart. Cela ne permet pas d'avoir une vue globale de l'environnement pour pouvoir le contrôler si quelqu'un arrive, par exemple.

Le deuxième point, la difficulté, c'est l'examen de tri. Quand un circuit est attribué dès l'embauche, c'est pour faire une adaptation, mais le sourd doit valider l'examen de tri. La plupart des opérateurs qui ont un circuit unique ont d'abord fait les autres circuits. Ils en ont une bonne connaissance. Un salarié à qui on attribue un circuit dès son arrivée n'a pas cette connaissance, il n'y a que l'apprentissage par cœur qui lui permettra de réaliser ce tri et de passer l'examen.

Les adaptations envisagées sur cette partie de l'activité, c'est d'abord de permettre la transmission des informations nécessaires à l'activité. Un paperboard a été placé pour mettre les informations par écrit. Ensuite, c'est de permettre au salarié sourd d'avoir des informations informelles à d'autres moments. Une autre solution qui a été envisagée par le manager était de dispenser le salarié sourd de tri pour éviter qu'il ne vive cette situation d'isolement. Mais le risque est que les collègues ne comprennent pas pourquoi la personne ne fait pas cette partie de l'activité et l'isolement reste présent. Pour l'examen de tri, c'est d'en faciliter l'apprentissage en leur donnant éventuellement plus de temps. Il y a trois mois pour passer l'examen de tri. Donc, leur donner plus de temps pour apprendre. Ou accompagner les collègues sur les circuits. Une des pistes qui a bien fonctionné, c'est la prise de poste progressive : faire un premier circuit, voir comment la personne s'adapte, lui donner un deuxième circuit et aller jusqu'à plusieurs circuits et faire le tri en fonction de ses capacités.

**Support : page 7**

Ensuite, l'opérateur poursuit son activité avec la partie tri individuelle, le tri de son propre circuit. L'opérateur est sur son casier. Ici, on voit... Là, on voit le salarié sur son casier individuel. Et ici, on voit comment sont disposés les différents casiers, côte à côte et dos à dos. Là, c'est le tri des objets en fonction des circuits qu'il livrera. Le salarié peut se retourner pour échanger avec les collègues, le casier est ergonomique pour mettre dans les cases, mais ça isole. Les salariés rencontrés ont quand même réussi à s'adapter, mais ils sont coupés des autres avec une certaine résignation.

**Support : page 8**

Ensuite, il y a la partie livraison, chaque livreur part pour distribuer dans chaque boîte à lettres. Quand il faut une signature, l'opérateur doit sonner chez le client. Cela peut être préparé par un courrier d'information au client, par exemple. Les salariés sourds rencontrés ont dit aimer cette activité et le contact client. Une anecdote : une cliente qui essayait de dire quelque chose à la livreuse, lui court après en disant : attendez, s'il vous plaît, s'il vous plaît, mais forcément, elle ne s'arrête pas. La livreuse s'arrête, la cliente dit : vous êtes sourde ou pas ? Ben oui ! Donc, ça les a fait rire.

En ville, il y a beaucoup d'objets remis contre signature, la livraison est beaucoup plus contraignante car les interphones demandent de l'imagination. Par exemple, il y a des codes avec plusieurs sonneries, le client sait que c'est le livreur et qu'il doit descendre chercher l'objet. Dans tous les cas, le livreur précisait : bonjour, je suis livreur, je ne peux pas vous entendre, voulez-vous bien descendre chercher l'objet ? Dans la plupart des cas, ça fonctionnait bien. Un salarié sourd qui n'oralisait pas a bénéficié d'un appareil retranscrivant l'écriture en voix pour faire ça. Une salariée se mettait en bas de l'immeuble après avoir sonné, se montrait, repérait l'étage et livrait l'objet. Cela nécessite du temps, de l'énergie et de l'inquiétude. Le salarié ne savait pas si le client était absent ou s'il n'avait pas compris. Certains salariés se voient proposer (et sont demandeurs) d'un circuit attribué pour avoir de meilleures conditions de livraisons, des zones pavillonnaires.

**Support : page 9**

Je passe très vite sur les autres métiers. Opérateurs de livraison et de collecte auprès des professionnels : Ils sont autonomes, avec une clientèle réduite et habituelle. Le rythme est soutenu, il y a peu de contacts avec les collègues, ce qui est imposé par l'activité. Il y a un isolement, un peu mieux accepté, mais qui reste présent.

**Support : page 10**

Les adaptations du poste de travail portent à la fois... Les managers, je pense que c'est un point important, ils apprennent sur le tas avec des erreurs, ils n'ont pas eu de formation, ni d'information au départ. On observe un tâtonnement de la part du manager à l'arrivée. Cela conduit à des situations qui se sont dégradées, avec des difficultés non prises en compte, des tensions relationnelles. Il y a eu des ajustements, mais l'impact sur le collectif restait présent. Les managers ont évoqué l'investissement que cela a pu leur demander. Il a fallu communiquer avec l'écrit, gérer les comportements des salariés sourds, être vigilant pour repérer la fatigue, les incompréhensions notamment.

Les adaptations liées au dimensionnement du site, ça paraissait important : un petit site permettait une équipe plus restreinte, donc, c'est plus facile d'intégrer quelqu'un, il y a moins de circuits à apprendre, mais en général, il n'y a pas de chef d'équipe sur place. Les plus grands sites sont plus bruyants, c'est moins convivial, mais il y a un manager. Pour les managers, cela semblait plus facile à gérer sur un grand site.

**Support : page 11**

Au niveau de la circulation d'information, les managers ont tenté de s'adapter en fonction de leur sensibilité, de la sensibilisation à la surdité qu'ils pouvaient avoir. Les difficultés sont souvent sous-estimées. Par exemple, un manager a fait des ajustements auprès de son salarié sourd dans la communication. Il a compris qu'une information transmise n'était pas forcément comprise, ou pas de la même façon, il a décidé d'être plus précis. Lors des réunions, il écrivait tout ce qu'il allait présenter et le donnait en amont au salarié sourd. Il vérifie après la réunion si l'information est bien comprise. Pour d'autres managers, c'est plus compliqué, le manque de temps était souvent évoqué. Les salariés sourds ne venaient pas forcément aux réunions donc étaient coupés de la vie de l'entreprise. Par contre, quand il s'agissait d'informations essentielles liées à l'entreprise, un interprète était là pour les réunions. En utilisant les fonds de l'accord handicap, il y a eu des choses sollicitées, les binômes, les tutorats, ça a bien fonctionné. Il s'agissait d'un collègue entendant, choisi comme étant le plus expressif, qui permettait de partager les informations sur la vie de l'entreprise et d'être inclus dans les groupes de discussion restreints. Il y avait quelques aides matérielles, mais ce n'était pas l'essentiel. La formation ou sensibilisation a presque toujours eu lieu après l'arrivée du salarié, voire pas du tout. Les managers en ont vraiment découvert l'intérêt lorsqu'elle a eu lieu et ont souvent évoqué le regret de ne pas l'avoir eu plus en amont. Ils ont notamment mieux pris conscience des difficultés au moment des réunions et du passage des consignes.

**Support : page 12**

J'en arrive à la conclusion, L'inclusion, je pense que c'est concilier les difficultés et les stratégies individuelles du salarié sourd, le fonctionnement du collectif de travail et les nécessités de l'organisation. On voit la complexité d'une adaptation qui peut entraîner une autre difficulté et nécessiter une autre adaptation. Je pense essentiel de préparer l'arrivée du salarié sourd dès qu'il arrive et au fil de sa carrière, de s'en occuper avec une approche pluridisciplinaire pour voir quels sont les besoins et prévoir le poste de travail au mieux. Le binôme, le tutorat, le partage d'expérience, c'est quelque chose qui a manqué aux managers. Ils ont tenté de créer des outils. Et ça paraît important de mutualiser ces expériences pour gagner du temps et être plus efficace dans l'inclusion des salariés sourds. Et il faut soutenir les managers, de la part des ressources humaines pour les informer, les sensibiliser avant l'arrivée du salarié, de sensibiliser le collectif, qu'ils aient un soutien et qu'ils puissent avoir un interlocuteur, partager avec des collègues qui ont vécu le même type de situation.

**Support : page 13**

Merci !

**Catherine Peyrard :**

Merci beaucoup. Je vais donner la parole maintenant à nos deux intervenants qui vont intervenir à deux voix, ils se sont organisés. Benoît Blandin et Nahia Jourdy. Je vous en ai dit quelques mots à l'ouverture de la séance. Je leur donne la parole et le micro.

## « *Accompagner les équipes, pourquoi et comment ?* »

**Nahia Jourdy et Benoît Blandin, consultants en entreprise.**

**Support disponible**

### **Benoît Blandin (en LSF)**

Bonjour à tous. Nous sommes deux consultants, je suis sourd, Nahia est entendante. On a parlé, hier, des enjeux de la collaboration entre sourds et entendants. Aujourd'hui on voulait vous parler de notre démarche d'intervention en entreprise.

**Support : page 1**

Commençons par cette première slide. Souvent, nous partons des informations que nous avons sur un salarié sourd, cela se passe à l'échelle d'un salarié sourd, il s'agit du regard qu'on porte sur lui au sein de son entreprise. Quand on fait appel à nous, consultants, on nous envoie un mail sur ce salarié, éventuellement on nous téléphone via le centre relais, on nous parle de cette personne, on rencontre cette personne. On est toujours à l'échelle individuelle.

Nous, notre travail c'est d'essayer d'élargir à l'entreprise, de parler de travail et de collectif de travail, de voir ce qui se passe à cet endroit là. Et donc aussi les difficultés des entendants par rapport à ce salarié sourd. C'est ce que nous voulons montrer aussi à travers notre binôme de travail.

Je voulais aborder aussi la question de la cohésion dans le travail au quotidien. Par exemple quand dans un collectif, un de ses membres ne peut pas téléphoner, ça crée un décalage, une dépendance. Ça devient un problème partagé, parce qu'au sein de l'équipe, il y a une personne qui ne peut pas réaliser l'ensemble des tâches et qui est obligé de demander à un collègue de prendre le relais. Nous, consultants, on essaie de voir ce qu'on peut faire de cette problématique, quelles méthodes de travail mettre en place, quelle solution pour que ce problème puisse s'améliorer ou disparaître.

### **Nahia Jourdy**

J'allais ajouter un élément. Je voulais m'arrêter sur ce qui se passe quand on s'adresse à l'équipe et non au salarié sourd. En général, ils sont dans leur quotidien de travail. Quand on réunit une équipe, on leur offre un moment partagé qu'ils ont rarement, avec des interprètes pour qu'ils puissent s'exprimer librement, que ce soit les entendants ou les sourds. On fait une mise sur pause. On leur permet de se réunir, des fois pendant une demi-journée, une journée, suivant les situations et leur complexité, pour prendre du recul. Et du coup, on n'arrive pas en disant : on a la solution. On l'a vu ce matin, on part des pratiques de travail. Et finalement, ils se mettent ensemble à parler de leurs pratiques de travail, de ce qui se passe. Ce sont eux les experts. Nous, on peut arriver avec des idées qu'on a déjà car on a de l'expérience, on arrive avec un certain nombre de solutions qui reviennent souvent, mais à chaque fois, on repart des situations de travail. Pour faire le lien avec le titre de la journée, les innovations ordinaires, on ne peut pas se passer d'aller observer ce qui se passe dans les équipes et ce qu'ils ont déjà trouvé ensemble. C'est indispensable de faire travailler l'équipe à ça. C'est avec l'équipe qu'on trouvera un diagnostic partagé.

### **Benoît Blandin (en LSF)**

**Support : page 2**

Connaissez-vous ce que dit le sociologue Merckle, dans une situation partagée entre plusieurs personnes, sur la relation non élective ? Il dit la chose suivante : il faut une relation non sélective entre un entendant et un sourd. Quand un salarié arrive dans le collectif, il n'a pas le choix, il lui faut communiquer.

C'est valable pour les entendants dans un environnement oral. C'est la même chose pour les sourds dans un environnement signant. Mais quand sourds et entendants se rencontrent, le problème est accentué car la langue n'est pas partagée. C'est pourtant une obligation de travailler ensemble. La communication est un sujet d'autant plus important qu'elle est entravée. Nous devons travailler sur des méthodes qui permettent de recueillir les expériences de chacun, leurs problématiques, pour ensuite les analyser, pour voir comment ça se passe dans leurs méthodes de travail, étape par étape.

### **Nahia Jourdy**

#### **Support : page 3**

En général, la question du premier contact est assez cruciale. Soit c'est l'entreprise qui nous contacte, soit c'est le salarié sourd lui-même. Si c'est une entreprise qui nous contacte, c'est en général la hiérarchie. Parfois elle ne sait pas ou comprend mal ce qui se passe sur le terrain. Parfois elle arrive avec des solutions en tête, ils nous demandent des cours de langue des signes. Nous on a une liste de questions qui visent à mieux comprendre la situation. On a besoin de reprendre les données, des éléments concrets et non les interprétations de la hiérarchie. On ne peut rien préconiser ou conseiller sans cela.

On peut aussi être contacté par des sourds directement. C'est même fréquent. Et là c'est un autre travail. Comment on fait quand un sourd est en difficulté dans son travail, voire en souffrance depuis des années, et qu'il nous contacte directement pour intervenir dans son entreprise ? On ne peut pas arriver en disant : coucou, c'est nous, on nous a dit qu'il y avait un problème. Parfois, l'entreprise veut le gérer en interne ou n'est pas consciente du problème. Alors on commence un travail de recueil d'informations auprès du salarié sourd. Voir ce qu'il connaît des instances et des acteurs qui peuvent l'aider. C'est qui tes contacts dans l'entreprise ? Est-ce qu'il y a une mission handicap ? Est-ce que tu es dans une grande entreprise ? On lui donne des éléments de compréhension pour qu'il arrive à faire remonter sa demande, quitte à lui donner ensuite notre carte de visite pour qu'il nous propose. Se pose alors le risque de la méfiance de l'entreprise, de sa suspicion de « conflit d'intérêt » quand c'est le sourd qui lui donne notre contact. Cette première entrée en contact est très délicate. Il y a certainement des choses à créer pour que les sourds puissent plus facilement alerter et faire remonter leurs besoins.

Une fois la prise de contact et la commande réalisée, notre deuxième étape, c'est le diagnostic. C'est une étape indispensable. On a besoin dans un premier temps de comprendre dans quel environnement de travail on arrive, de quel travail il s'agit, de comment il s'organise. Les salariés eux, auront besoin de prendre du temps pour discuter de la collaboration entre eux, sourds/entendants. Nous on apporte la méthode d'analyse et d'échange.

Une fois ce travail de diagnostic partagé effectué, la deuxième partie, c'est de travailler avec l'équipe sur les idées, les propositions, les préconisations qui pourraient être mises en place. Là encore, la présence de l'équipe est essentielle : quand les solutions sont portées par les équipes, la moitié du travail est fait puisque les équipes sont parties prenantes, elles sont impliquées, et les solutions construites ensemble répondent mieux à leurs situations de travail. Et je rajoute qu'une fois qu'on a dit ce qui pourrait être fait, il faut le mettre en œuvre. Et cela pose des questions, on le verra plus tard.

### **Benoît Blandin (en LSF)**

Donc, je reviens sur la deuxième phase, l'analyse et le diagnostic, avec deux choses à ajouter : par rapport aux salariés sourds et entendants, le collectif de travail que nous rencontrons, nous avons un temps d'évaluation de leurs habitudes de vie au travail. Nous avons des outils, des critères pour évaluer ces habitudes de vie. Ces critères prennent en compte l'ensemble des acteurs d'une entreprise, l'ensemble des acteurs que le salarié sourd, comme tout autre salarié peut être amené à rencontrer : CHSCT, syndicat, CE, le chef de service, les autres salariés... Les critères d'évaluation de la qualité

d'environnement des salariés vont nous permettre de recueillir les besoins sur les adaptations de chacun, des entendants et des sourds. C'est notre base de travail.

### **Nahia Jourdy**

Je rajoute rapidement que ce temps de diagnostic partagé, c'est également l'occasion de créer une histoire commune. Souvent, depuis des années, il y a un vécu entre les salariés qui est très différent, des malentendus qui perdurent, des crispations installées. Il faut retrouver une histoire partagée. Cela fait partie du travail de co-construction avec les équipes, revisiter le passé, comprendre ce qui s'est passé de part et d'autre pour arriver à une situation très dégradée ou dégradée, que chacun comprenne les enjeux, qu'il devienne acteur dans cet histoire. On en parlait ce matin, le pouvoir d'agir, devenir acteur de la situation. On doit comprendre ce qui est en jeu dans les interactions pour pouvoir anticiper et prévenir l'avenir.

### **Benoît Blandin (en LSF)**

#### **Support : page 4**

Par rapport aux enjeux évoqués précédemment, la notion de bien-être et de communication, ce qui fait partie des enjeux, ce sont le bien-être dans la communication, l'équité, l'égalité au sein de l'entreprise. La communication est aussi vectrice de bien-être au sein du travail, ainsi que les compétences qui font partie du comportement. Nous avons vu comme il est important de se maîtriser soi-même, de ne pas être agressif, tout cela génère de la performance ou pas dans le travail. La personnalité de chacun ne doit pas nuire aux compétences, à la technique que chacun peut avoir. Il y a du relationnel grâce à la communication, l'environnement linguistique génère de la communication qui a un impact sur le travail, sur la qualité des échanges, sur le management de ces équipes. S'il y a des problèmes au sein des équipes, il y aura une répercussion sur la qualité du travail. Si la personne n'organise pas bien son travail, si elle n'est pas bien, elle sera forcément moins motivée et performante. Si cette personne a des compétences en communication qui ne sont pas très bonnes, il y aura des impacts sur le collectif de travail. On est confronté à une diversité de situations. L'objectif est de permettre une performance, pas forcément une performance intensive, mais une situation de travail qui favorise la performance.

### **Nahia Jourdy**

Et cela s'envisage sur du long terme. Même si on prend le plus possible l'environnement en compte, avec toutes les composantes de l'entreprise, on intervient toujours à un moment T. Or, au moment T+1 ou T+2, il y aura des variations du collectif de travail, il y a des personnes qui partent, des managers qui changent. Or particulièrement, les managers ont des impératifs de productivité, et comme le dit Benoît, des difficultés de communication ou d'accès à l'information peuvent nuire à la performance d'une équipe. Les managers ont besoin d'être soutenus. Lorsqu'on intervient, on fait tout un travail avec le manager, mais quand il part, quelque temps après, il faut tout recommencer. La question du turn over des managers est centrale, car ils sont les garants de la communication au quotidien. Les mauvaises habitudes, on l'a vu, reviennent très facilement et ce sont les managers qui peuvent tenir le cadre de bonnes pratiques. Quand on est seul sourd en milieu entendant, c'est tout un ensemble culturel et linguistique qui nous avale si il n'y a pas un cadre un peu formel. Il faut donner à l'entreprise la possibilité de penser à la formation des managers et des équipes, et de comment on l'actualise.

Là, on commence à aborder la question des aménagements structurels. Cela concerne la variation du collectif de travail, mais aussi du travail en lui-même. On est dans des entreprises qui ont des objectifs de performance. Les process changent de plus en plus vite, il faut s'adapter tout le temps. Le service change, il est délocalisé, les locaux se transforment... Il faut s'adapter à tout ça. Et concernant la collaboration sourd-entendant c'est un véritable défi. C'est important de faire venir des consultants, très bien. Il faut que ces métiers se développent car nous ne sommes pas assez. Mais il faut également que

l'entreprise trouve ses propres outils et s'autonomise. Cela peut passer justement par un accompagnement long de la part des professionnels extérieurs, mais il faut petit à petit que des gens qualifiés reprennent ces questions au sein de l'entreprise. Et du coup, j'en profite pour faire un lien avec la discussion de ce matin... hum il reste cinq minutes...

**Support : page 5**

Sur cette dernière partie, je vais parler en mon nom. Le « je », c'est maintenant, Nahia. Dans mon travail, il y a trois tensions auxquelles je suis confrontée : la tension entre l'objectif de performance et l'objectif d'épanouissement de l'humain. Quand j'interviens, je suis payée par l'entreprise. Je suis là pour quoi et pour qui ? Pour que l'entreprise continue à bien produire ? Pour aider la personne sourde, pour l'accompagner à ce qu'elle trouve des solutions d'amélioration ? Je suis parfois tirée ou je peux être proche d'un conflit d'intérêt. C'est important de pouvoir le dire.

Ce matin, Alain Touraine parlait du doute, de l'importance du doute, et vraiment, c'est constamment ça dans mes pratiques professionnelles. C'est la première ligne de tension, entre l'individu et l'entreprise, entre l'objectif de rentabilité de l'entreprise et l'objectif d'épanouissement par le travail ou dans le travail. Je ne suis pas la seule à y être confrontée. Les services de santé au travail le sont aussi.

Il y a une seconde ligne de tension que je rencontre dans mon travail. Dans un monde idéal sans discrimination, on est tous à égalité, les compétences suffisent pour savoir qui doit intervenir dans une situation. Mais être entendant ou sourd dans une société où les sourds sont la minorité opprimée et les entendants la majorité dominante - ce sont des faits dont on a parlé largement hier - cela crée forcément des jeux de miroir, des impacts dans les interactions individuelles. Cela concerne tout le monde et donc y compris avec moi-même. Certains sourds, parce qu'ils ont assimilés une sorte de complexe d'infériorité, peuvent penser que l'entendant a toujours raison, d'autres sourds au contraire se méfieront de moi, parce que je suis entendant. Or il faut de la confiance pour travailler ensemble, mais aussi une certaine assurance et légitimité de ses ressentis pour pouvoir les exposer et les défendre. A l'inverse, si c'est un intervenant sourd qui intervient, le salarié sourd pourra le voir d'un œil plus ou moins favorable, la hiérarchie également peut avoir des préjugés et des réticences, notamment sur la fausse question de la « neutralité ». A l'inverse parfois, c'est justement la rencontre avec l'intervenant sourd qui va venir renverser complètement l'image que la hiérarchie pouvait entretenir sur les personnes sourdes.

**Benoit Blandin (en LSF)**

J'ai vécu cette situation avec la DRH, dans une mission handicap, peu importe, qui me regardait d'abord comme un sourd. Je fais fi de ce premier regard, je rentre dans la discussion, elle oublie que je suis sourd, on rentre dans une relation de travail et elle me voit comme une personne compétente. Ce regard de départ, il doit changer.

**Nahia Jourdy**

Je m'inclus également dans ce jeu de miroir et dans ce tissu de relation entre un groupe dominant et un groupe minoritaire. Même si je travaille depuis 12 ans dans le domaine, je continue parfois à « déraper », car je lis des situations, je les analyses avec mes repères et grilles de lecture d'entendante. Et comme, en tant que consultante « spécialisée sur la question des sourds au travail », ma parole a du poids, il y a toujours un risque de venir enfermer le salarié sourd dans un stéréotype, de ne pas accorder le poids qu'il faudrait à sa parole, d'entrer en complicité « entendante » avec les autres acteurs de l'entreprise, notamment la hiérarchie. J'y fais attention, mais lorsque que je me surprends à « déraper », c'est souvent a posteriori, lors de discussion et d'échanges de pratiques avec des professionnels sourds. Ce sont toujours de petites claques qui me maintiennent en vigilance. Il est nécessaire je crois que ma pratique soit bordée par ces échanges, et reste en constant questionnement.

Enfin, troisième zone de tension, c'est la question de l'émergence de nouveaux métiers. Et je fais le lien avec les échanges de ce matin, autour du métier d'intermédiaire sourd. Consultant, intervenant en entreprise, coach individuel, en entreprise, tout ça, c'est un certain nombre de métiers qui arrivent, qui ne sont pas encadrés. Chacun y met un peu ce qu'il veut dedans même si on tente aujourd'hui, par des rencontres comme les assises, d'harmoniser les pratiques. Et c'est tout l'enjeu des points rencontres, réussir à créer un réseau de professionnels pour établir un cadre de pratiques, et si possible de bonnes pratiques. Pourtant, si on regarde le contenu de nos pratiques lorsqu'on intervient en entreprise... je n'arrive pas à savoir si ce sont vraiment de nouveaux métiers. Il y a de la sensibilisation. Mais la sensibilisation, finalement, il y en a dès qu'il s'agit d'interaction entre sourds et entendants. On en fait tous, tout le temps. Les sourds en font en tant que professionnels, en tant que patrons. Un professeur de langue des signes en fait. Les entendants qui travaillent avec les sourds en font... Il y a aussi de la médiation, et certainement plusieurs types de médiation : médiation entre l'ouvrier et la hiérarchie, entre le candidat et l'employeur, entre le sourd et l'entendant, éventuellement de la gestion de conflit. Médiation, c'est tellement un mot fourre-tout aujourd'hui. Il faut y faire attention... Mais je n'ai pas l'impression que la médiation ni la sensibilisation soient au cœur de mes pratiques. Essentiellement, je travaille sur deux choses : étudier l'organisation de travail dans lequel est placée l'équipe mixte sourd/entendant, la rendre visible, et permettre l'expression des divers membres du collectif sur cette question. Aujourd'hui on me dit que c'est une démarche d'ergonome que je pratique. Quand j'ai commencé dans ce domaine, l'AGEFIPH disait toujours, on a nos ergonomes, vous pouvez faire appel à eux. Mais les ergonomes de l'AGEFIPH ne connaissaient rien aux sourds, c'était une catastrophe. Aujourd'hui, il y a des ergonomes sourds et des ergonomes entendants qui sont montés en compétences sur la thématique sourd-entendant. Sur d'autres aspects, quand je fais de l'accompagnement individuel, ça se rapproche davantage du métier de conseiller en insertion professionnelle. Ce que je veux dire, c'est qu'il y a déjà des métiers existants et ils doivent absolument prendre de plus en plus en compte la question sourd-entendant. Je ne sais pas si c'est des nouveaux métiers. Je n'ai pas de réponse. J'ouvre le débat. J'ai aussi envie de dire qu'il y a plein de choses positives qui se passent un peu partout. C'est important de se le rappeler. Je peux avoir tendance à croire que je fais plein de choses bien et qu'on est très peu à faire des choses bien mais en fait, il y a plein d'initiatives partout. Ces Assises en sont la preuve. C'est plutôt une invitation se rencontrer. On a besoin d'échanger sur nos pratiques professionnelles, les développer, les border. Et pour pouvoir se rencontrer, on doit être souple les uns avec les autres. On vient chacun d'histoire et de parcours différents, on doit se rencontrer avec ça.

## ***Discussion et débats, Catherine Peyrard***

### **Catherine Peyrard**

Ecoutez, merci beaucoup aux collègues pour ces deux interventions, deux interventions avec des analyses fines des pratiques professionnelles, soit dans leur entreprise pour Marie-Laure Langouët, soit leurs pratiques professionnelles de consultant. Je rebondis sur la question de la posture et la question du conflit d'intérêt pour dire qu'elle n'est pas propre au consultant. Je suis enseignante-chercheur, sociologue du travail, je forme des étudiants en master qui iront en RH et c'est... Je pourrais dire : je ne fais qu'analyser, je n'ai pas de conflit d'intérêts, non. Je forme des étudiants qui vont aller, effectivement, rentrer dans des jeux entre la question de la rentabilité, de la compétitivité des entreprises et la question... épanouissement au travail, place du travail, bref... Etre distante par rapport à cette question de l'épanouissement au travail mais elle est pour chacun. Il n'y aurait pas des gens avec des mains propres et d'autres les mains dans le cambouis. Nos étudiants vont faire que ça bouge tout le temps dans les situations qu'on analyse.

Autrement, je voulais dire que lorsque je prends les deux textes et les deux communications (j'avais les textes), c'est que si je regarde le travail de Marie-Laure Langouët, elle montre le paradoxe d'une grande

entreprise qui a signé plusieurs accords sur l'insertion professionnelle des travailleurs depuis dix ans. Voilà, ce n'est pas un seul, ça fait longtemps, il y a dix ans déjà, il y a une volonté de faire, d'appliquer la loi mais quand elle parle des managers, elle dit qu'ils ne sont pas forcément formés, qu'ils n'ont, finalement, pas le temps pour accomplir de travail demandant du temps, ce travail spécifique. Finalement, toutes les opérations de sensibilisation se font à contretemps. Je trouve qu'il y a un paradoxe entre dix ans d'accords et ce qui se passe dans les pratiques, comme vous l'avez dit, comme l'autre collègue l'a dit, Nahia, les managers sont une fonction pivot pour faire travailler ça et visiblement, les moyens ne sont pas au rendez-vous. De leur côté, Benoît Blandin et Nahia Jourdy mettent l'accent sur les collectifs de travail, ils montrent qu'il y a des entreprises qui ont plein de bonnes volontés aussi. On ne peut pas remettre en cause cela. Mais, il n'empêche, ils montrent aussi bien la fragilité des solutions. Ça tient souvent à la bonne volonté d'une bonne personne, d'un manager, d'un collègue. Et ils montrent que les collectifs sont fragiles, bougent tout le temps, il y a puis c'est défait. La bonne volonté ne suffit pas assurer la pérennité des dispositifs. Et puis, dans le texte, je l'avais lu, je ne sais pas si je l'ai entendu, c'est que vous montrez aussi que ce travail des managers reste invisible. C'est de la bonne volonté, non reconnue, il n'y a pas de temps et ce n'est pas reconnu en tant que travail, en tant que travail ayant une valeur. Je me dis qu'on a quand même deux situations, finalement, assez paradoxales. Moi, j'aurais peut-être tendance à renvoyer ce fonctionnement paradoxal, ici au niveau de l'insertion professionnelle des travailleurs sourds, à une perspective plus large. Dans nos sociétés occidentales, une pratique discriminatoire est-elle acceptable moralement ? Tout le monde dira non. Une pratique discriminatoire fondée sur l'appartenance ethnique ou sociale, sur le sexe, la santé ou une orientation sexuelle ou une différence. Tout le monde vous dira : non, non, non ! Il n'empêche que, globalement, on partage tout ça, mais nos institutions, nos entreprises, nos organisations, on ne peut constater qu'une reproduction de ces discriminations. Je pense à une analyse de la pauvreté où il est dit : ... Une analyse de Simmel... Il nous dit, il analyse la pauvreté, et nous dit que les institutions prenant en charge la pauvreté, ce n'est pas pour l'éradiquer mais pour faire fonctionner le système social au mieux. On arrondit les angles les plus tranchants mais ce n'est pas fait. Peut-être qu'il faut aussi prendre des analyses de ce type pour rendre compte de ces paradoxes et voir comment les casser et si on peut le faire. Ils sont là quand même. Je poserai autrement deux groupes de questions aux trois auteurs ensemble : dans les papiers, j'ai eu l'impression que les managers sont toujours les entendants, comme si la possibilité de l'existence d'un manager sourd... Cela doit exister mais ce n'est pas posé comme ça, ce sont les entendants. N'y a-t-il pas de carrière professionnelle pour les sourds ?

Ma deuxième question reboucle sur ça. On voit bien que la question du travailleur, du collectif, des équipes, c'est extrêmement important mais on part de l'insertion du travailleur sourd dans un collectif, le collectif d'entendants. On intègre la personne sourde dans un collectif d'entendants. On voit des problèmes. On remédie au problème. Dans certaines grosses entreprises, on a l'impression qu'il y a pas mal de sourds. Je ne dis pas que c'est possible partout ce que je vais dire, mais dans certains lieux : pourquoi on ne mettrait pas en place des collectifs de travail sourds ? Ils pourraient chercher les informations, les faire circuler entre eux, donner sens à leur organisation à leur travail dans l'organisation. Et ensemble, ils prendraient leurs marques et on aurait... Là, c'est toujours, finalement,... C'est important les collectifs de travail, oui, mais ce sont des entendants et le sourd est dans un processus individualisé dans le collectif de travail. Moi, ça me questionne. Je m'arrête là. J'ai bien assez parlé, pardon !

### **Benoît Blandin (en LSF)**

Je vais tenter de répondre. C'est intéressant votre question, par rapport à la question du manager sourd et aussi du collectif dont vous parlez. Il y a plusieurs formes variées de collectifs, ce n'est pas forcément un sourd au milieu d'entendants cela peut être plusieurs salariés sourds au milieu d'entendants. Il y a des entreprises où à l'inverse vous avez un entendant isolé dans un collectif de sourds, mais alors la

langue des signes est la langue de travail et elle peut plus facilement se partager. Hier, Rachid Mimoun a fait une intervention sur ce sujet-là.

En général, quand j'entre dans une grosse entreprise, je m'attends plus ou moins à trouver un collectif entendant. Quand j'entre dans un espace de travail, je me dit : comment faire en sorte que les gens communiquent mieux entre eux, qu'ils soient sourds ou entendants. Un salarié sourd seul dans un environnement entendant, c'est sûr c'est compliqué, même si cette personne sourde a grandi dans cette société entendant, et qu'elle a forcément pris l'habitude d'être confrontée à cette majorité, que ce soit en intégration individuelle ou collective. En entrant dans le monde du travail, que l'on soit sourd ou entendant, on est confronté à une phase d'intégration, forcément. Comment faire en sorte que la communication se passe au mieux, que la relation puisse exister ? Entre sourd et entendant, même à compétence égale, il y a en plus une différence de langue. Quand il y a plusieurs sourds, c'est plus facile pour les entendants de comprendre cette différence de langue. Ils se disent : ces gens se partagent des informations dans une langue que nous ne comprenons pas, comme nous entre entendants. Pour un individu isolé, c'est compliqué, c'est moins visible, c'est mal compris, au quotidien.

### **Marie-Laure Langouët**

Je voulais répondre déjà par rapport aux managers sourds. Chez nous, sur les sites que je connais, il n'y en a pas mais la question se pose pour une personne qui pourrait monter justement en compétences et avoir une évolution de carrière. Il y a plein d'interrogations sur son manager qui voudrait qu'elle devienne manager mais comment la former, comment faire. Le fait qu'il se pose la question, je trouve qu'on est déjà sur un bon début et j'espère que ça va aboutir. Je pense que c'est possible.

Par rapport au collectif de travail sourd, il y en a sur certains sites. Il y a plein de petits sites, espacés. Mais les sites plus gros tentent de faire des collectifs de sourds. Ce n'est pas tout à fait le même type de métiers par contre. Cela fonctionne plutôt bien, ils ont l'avantage de pouvoir partager entre eux. Il y a une personne isolée qui va bientôt avoir une collègue sourde avec elle donc ce sont des points positifs. Ce n'est pas possible partout, cela ne solutionne pas tout car il y a toujours le collectif entendant qui est là.

Je voulais rebondir sur un point, une précision par rapport au fait qu'il y a des accords handicap et qu'il y a des choses qui se font mais que pour autant il n'y a pas forcément la mise en place des choses à l'arrivée du salarié sourd. J'évoquerai une raison : la méconnaissance de la surdité. Quand il arrive, on croit qu'il est apte car ce n'est pas un poste de communication. C'est un handicap invisible, notamment pour les personnes qui sont sourdes, malentendantes, qui oralisent et lisent sur les lèvres. On les pense entendant et rien n'est fait. Pour la personne qui n'oralisait pas, il y a eu des choses mises en place dès son arrivée.

### **Nahia Jourdy**

Il y a des managers sourds dans la salle aujourd'hui. Et il y a des entreprises sourdes où il y a des managers sourds et des entreprises entendantes où il y a des managers sourds, mais c'est plus rare. La question de l'évolution professionnelle des sourds, c'est un chantier immense en fait. Et les sourds qui voient défiler des stagiaires qui deviennent un jour leur directeur, il y en a plein. C'est un vrai problème. On retrouve toujours cette société française, très française : les sourds vont voir leur responsable, leur hiérarchie, le RH en disant qu'il faut embaucher un autre sourd. Et cette parole est incompréhensible, elle n'est jamais légitimée. Les grandes entreprises qui ont un peu de notoriété devraient signer une charte qu'on pourrait lancer et qui dirait : pour le maintien dans l'emploi des sourds, embauchez des sourds. Après, les collectifs sourds, quand ils sont mélangés, cela pose d'autres questions. L'entendant, collègue ou manager, perd le contrôle sur ce qui s'échange... ça crée d'autres processus, c'est passionnant...

Je voulais juste revenir sur les différents échanges qu'on a pu avoir depuis deux jours, concernant la capacité que les sourds doivent acquérir pour dire les choses avec mesure et dans les codes sociaux de l'entreprise, dire sa souffrance bien comme il faut. Peut-être que d'un point de vue stratégique, il est intéressant de travailler son assertivité. Mais il faut faire attention à combien cela peut aussi devenir une sorte de régulation, j'ai presque envie de dire de jugulation sociale. Ça fait encore reposer sur les épaules de la personne qui souffre la responsabilité de la bonne ou mauvaise communication qu'il mettra en œuvre. Ça fait reposer sur ses épaules l'échec du dénouement de la situation. En plus de sa souffrance initiale. C'est une double peine. Une triple même, car le salarié sourd qui explose de colère apparaît en plus comme pénible, borderline, ingérable. Et pourtant, dans plein d'entreprises c'est aussi ce sourd-là qui fait avancer la situation des sourds. La colère est utile et parfois c'est la dernière force qui reste.

### **Catherine Peyrard**

On donne la parole à la salle. On prend vos commentaires ensemble pour éviter de faire interagir de nouveau l'assemblée.

### **Ergonome (Orange)**

En fait, je voulais réagir sur le thème des stratégies. J'aménage les postes, je suis... J'ai beaucoup plus de connaissance sur le monde de la déficience visuelle et du coup, c'est pourquoi je suis ici aussi, pour apprendre beaucoup. Moi, j'essaie,... J'étais très d'accord avec toi Nahia sur la nécessaire connaissance de la culture sourde et la connaissance des modes de fonctionnement des personnes. Souvent, elles ont des stratégies dont elles n'ont même pas conscience. Souvent, c'est ce que j'essaie de faire ressortir. J'interviewe, je vois que la personne fait des choses d'une certaine manière, je lui pose des questions et la personne va réfléchir et me dit qu'elle fait toujours comme ça, comme si c'était naturel. Ce naturel est complètement gommé au final. Sur les stratégies, j'arrive à dire que ce qu'elle a trouvé, c'est forcément astucieux et j'essaie de valoriser ça au niveau du collectif. Chez Orange, malgré les situations de handicap, parce que l'environnement n'est pas toujours capacitant, la personne réussit à travailler. Je trouve ça important cette connaissance du fonctionnement des stratégies opérées par moment, que ces personnes n'ont pas conscience d'apporter, et qu'on pourrait apporter aussi au niveau collectif.

### **Olivier Schetrit (en LSF)**

Alors, je pose ma casquette d'anthropologue, je m'adresse à vous en tant que citoyen. On parle de la loi du 11 février 2005 et on dit que les personnes sourdes, notamment les cadres, travaillant depuis longtemps dans une entreprise, n'ont pas de mobilité par rapport aux autres cadres, notamment parce qu'ils n'ont pas accès au téléphone. Une personne sourde reste toujours à la même place, elle va être sur le poste pendant très longtemps. Elle peut avoir peur elle-même d'évoluer vers une position de management, car ce n'est pas seulement gérer les informations intérieures, c'est aussi les informations extérieures. Mais on a le droit aussi d'aller sur un autre travail, d'évoluer. Et quelles informations peut-on donner pour avoir le droit à cette mobilité ? Comment faire en sorte que cette personne ait accès en tant que cadre à cette mobilité, pour avoir des promotions, une progression dans son travail, une carrière et éventuellement devenir directeur ? J'ai connue une personne sourde qui était cadre et qui a vu son collègue de travail inférieur à elle, devenir son supérieur.

### **Benoit Blandin (en LSF)**

Moi, je n'ai pas vécu cette situation mais dans une entreprise informatique, il y a un RH qui m'a appelé pour un ingénieur cadre informaticien de haut niveau : il voulait embaucher un sourd sur ce poste. Il me demandait mes conseils pour savoir s'il était possible de concevoir ce type d'embauche. J'ai répondu

que oui mais qu'il y avait des conditions autour de la personne concernée mais aussi pour l'équipe, son interaction avec l'extérieur et des conditions pour toute la hiérarchie : le centre relais téléphonique, l'utilisation des SMS sur portables, des outils techniques pour répondre à ce besoin d'accessibilité, déjà. Et puis, la DRH a demandé s'il était possible de faire un stage de six jours d'essai. J'ai répondu : vous concevez six jours d'essai pour un salarié entendant ? Évidemment, non. Sur un contrat de travail, il y a une période d'essai, elle suffit à elle-même. Elle concerne tout le monde. Elle a compris. Le temps a passé. Cet ingénieur a été reçu en entretien. J'ai demandé des nouvelles. Il a été embauché et maintenant, tout va bien. J'ai répondu à votre question ?

Merci à vous tous. Nous allons clore cette session et prendre le temps d'une pause, avant d'accueillir le grand témoin de cette journée, Serge Volkoff.