

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft  
FH Zentralschweiz



**SGB-FSS**  
Schweizerischer Gehörlosenbund  
Fédération Suisse des Sourds  
Federazione Svizzera dei Sordi

Guide  
**Élaboration et adaptation  
de directives de diversité et d'inclusion axées  
sur la déficience auditive**

---

Dr Anina Hille, Brigitte Roos, Prof. Dr Gabrielle Wanzenried

Réalisé pour le compte et en collaboration avec la Fédération Suisse des Sourds SGB-FSS

# Guide pour l'élaboration et l'adaptation de directives de diversité et d'inclusion axées sur la déficience auditive

Illustré par des mesures concrètes et des exemples de bonnes pratiques en matière d'inclusion de personnes sourdes et malentendantes sur le marché du travail

Dr Anina Hille  
Brigitte Roos  
Prof. Dr Gabrielle Wanzenried

## Mentions légales

### Auteurs

Pour l'Institut de services financiers de Zoug IFZ:  
Dr Anina Hille, chargée de cours et responsable de projets  
Brigitte Roos, assistante scientifique  
Prof. Dr Gabrielle Wanzenried, chargée de cours et responsable de projets

### Copyright

©2019 Institut de services financiers de Zoug IFZ  
de la Haute École de Lucerne et Fédération Suisse des Sourds SGB-FSS

### Haute École de Lucerne – Économie

Institut de services financiers de Zoug IFZ  
Campus Zug-Rotkreuz  
Suurstoffi 1  
CH-6343 Rotkreuz  
[www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

Pour le compte et en collaboration avec la  
Fédération Suisse des Sourds SGB-FSS  
Räffelstrasse 24  
CH-8045 Zurich  
[www.sgb-fss.ch](http://www.sgb-fss.ch)

## Préambule

En Suisse, il y a environ 10 000 personnes sourdes et environ 500 000 personnes malentendantes en âge de travailler. Le chômage chez les personnes sourdes et malentendantes est de l'ordre de 9 %, soit un taux trois fois plus élevé que celui de la population active moyenne.

En tant que présidente de la Fédération Suisse des Sourds SGB-FSS, il me tient particulièrement à cœur de contrer cette tendance et de promouvoir le potentiel des personnes sourdes et malentendantes à tous les niveaux. Il est important pour moi d'aider les organisations à mieux percevoir la valeur ajoutée d'un personnel diversifié en termes de compétences, afin de les amener à intégrer les personnes sourdes et malentendantes sur le marché du travail.



Le présent guide souhaite aider les organisations à définir des directives de diversité et d'inclusion axées sur la langue des signes et la surdité, et à compléter les directives existantes. Il propose par ailleurs des recommandations pratiques pour l'emploi et la coopération de et avec des personnes sourdes et malentendantes, ainsi que des mesures et des instruments concrets.

Je suis ravie que ce guide ait été conçu en étroite collaboration avec l'Institut de services financiers de Zoug IFZ de la Haute École de Lucerne – Économie et la Fédération Suisse des Sourds SGB-FSS. Le secteur « Emploi » représentant un champ d'action important du programme stratégique de la Fédération Suisse des Sourds SGB-FSS, ce guide constitue l'un des principaux outils proposés dans ce domaine.

Aussi tenions-nous tout particulièrement à proposer un aperçu des dernières publications et recherches internationales, mais aussi à mener des entretiens avec des représentants et représentantes d'entreprises et à organiser un atelier avec ces derniers et diverses organisations de sourds.

Les compétences, les connaissances, le savoir-faire et les souhaits des personnes sourdes et malentendantes sont aussi variés que ceux des personnes qui n'ont pas de problème d'audition. Des professions qui semblaient jusqu'ici inaccessibles deviennent de plus en plus envisageables et les personnes sourdes occupent aujourd'hui des emplois à tous les niveaux. Elles sont notamment journalistes, chercheurs, avocats, et même pilotes.

Nous espérons que ce guide constituera pour les organisations de toute taille un support méthodologique précieux qui facilitera l'approche de l'inclusion professionnelle des personnes sourdes et malentendantes dans le contexte de la diversité humaine.

Au nom de la SGB-FSS, j'adresse mes sincères remerciements à toutes celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce guide, et tout particulièrement aux organisations. Je suis ravie que de nombreuses organisations utilisent activement ce guide et embauchent de plus en plus de collaboratrices et collaborateurs sourds et malentendants !

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Binggeli'.

Dr Tatjana Binggeli  
Présidente de la SGB-FSS

# Les 6 piliers pour l'intégration de collaboratrices et collaborateurs sourds et malentendants

L'évolution démographique et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée demandent de mieux exploiter le potentiel du marché du travail. Les personnes sourdes et malentendantes apportent aux organisations une valeur ajoutée qu'il serait dommage de négliger. L'expérience le montre : une fois les premières difficultés surmontées, rien ne s'oppose généralement à un emploi durable et réussi. Les 6 piliers suivants proposent brièvement des mesures pour promouvoir et mettre en œuvre l'inclusion des collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants :

<p><b>PILIER 1</b></p> <p><b>BILAN ET PRÉPARATION</b></p>	<p><b>PILIER 2</b></p> <p><b>ÉTABLISSEMENT/ AJUSTEMENT DES DIREC- TIVES DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION</b></p>	<p><b>PILIER 3</b></p> <p><b>STRATÉGIE ET OBJECTIFS</b></p>
<p>La volonté et l'engagement des cadres supérieurs sont essentiels au succès. La composition d'un important groupe de planification qui promeut et contrôle la mise en œuvre et l'exécution des directives de diversité et d'inclusion est également très précieuse.</p>	<p>Les directives de diversité et d'inclusion souhaitent promouvoir une culture organisationnelle inclusive et miser délibérément sur une main-d'œuvre diversifiée. L'utilisation d'une terminologie intégrant l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices est par ailleurs particulièrement importante. Des modules de texte à utiliser pour ces directives de diversité et d'inclusion sont proposés au chapitre 4.2.</p>	<p>Afin d'assurer la durabilité des directives de diversité et d'inclusion, ces dernières doivent constituer une composante importante de la stratégie des ressources humaines. Des objectifs et des mesures quantifiables en découlent. La mise en œuvre est contrôlée et l'impact mesuré.</p>
<p><b>PILIER 4</b></p> <p><b>MISE EN ŒUVRE PAR LE SERVICE DU PERSONNEL</b></p>	<p><b>PILIER 5</b></p> <p><b>GESTION ET CULTURE ORGANISATIONNELLE</b></p>	<p><b>PILIER 6</b></p> <p><b>COMMUNICATION</b></p>
<p>Le service du personnel joue un rôle clé dans le recrutement et l'emploi de personnes sourdes et malentendantes. Un processus d'embauche sans discrimination et des mesures de soutien et de développement accessibles de manière égale par tous les collaborateurs et collaboratrices constituent des éléments centraux.</p>	<p>La réussite finale de l'intégration des collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants dépend dans une large mesure des responsables et de l'équipe. Une approche compréhensive et un état d'esprit ouvert sont essentiels à cet égard.</p>	<p>Une transition vers une culture d'entreprise inclusive peut encourager l'ouverture au sein de l'organisation et promouvoir la coopération des collaborateurs et collaboratrices tout en véhiculant une image positive auprès des clients.</p>

# Sommaire

<b>Préambule</b>	<b>3</b>
<b>Les 6 piliers pour l'intégration de collaboratrices et collaborateurs sourds et malentendants</b>	<b>4</b>
<b>1. Vue d'ensemble</b>	<b>6</b>
<b>2. Potentiel des collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants</b>	<b>7</b>
<b>3. Difficultés lors de l'emploi de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants</b>	<b>8</b>
<b>4. Élaboration et mise en œuvre de directives de diversité et d'inclusion axées sur la déficience auditive</b>	<b>10</b>
<b>5. Conclusion</b>	<b>20</b>

# 1 Vue d'ensemble

Ce guide souhaite aider les organisations à établir des directives de diversité et d'inclusion axées sur la déficience auditive ou à adapter des directives existantes. Il propose par ailleurs des mesures concrètes, des actions possibles et des bonnes pratiques destinées à renforcer, de manière simple et concrète, l'inclusion de personnes sourdes et malentendantes sur le lieu de travail.

Le guide est structuré de la manière suivante : la première partie (chapitre 2) présente le potentiel des personnes sourdes et malentendantes dans le processus de travail. De nombreux entretiens et ateliers menés avec des entreprises, des organisations et des personnes sourdes et malentendantes ont montré que ce potentiel est varié et peut être extrêmement précieux pour les organisations. Le chapitre 3 aborde les défis que peut poser l'embauche de personnes sourdes ou malentendantes ainsi que les éventuelles solutions qui permettent de les relever au mieux. Le quatrième chapitre traite de la mise en œuvre concrète des directives de diversité et d'inclusion. Les chapitres 4.1 à 4.3 indiquent comment établir de manière systématique une directive de diversité et d'inclusion et offrent des conseils concrets et pratiques permettant d'intégrer des personnes sourdes et malentendantes. Les chapitres 4.4 à 4.6 proposent des mesures et des recommandations concrètes visant à promouvoir et à garantir l'inclusion de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants. Ces mesures et recommandations peuvent être mises en œuvre par différents acteurs : le service du personnel, les responsables, l'équipe et le service communication. Le guide est complété par des exemples concrets d'entreprises qui emploient des collaborateurs et collaboratrices sourds ou malentendants et qui considèrent que cette expérience est extrêmement enrichissante et précieuse.

Nous espérons que les conseils pratiques et la vue d'ensemble proposés par ce guide aideront les entreprises et les organisations dans leur démarche d'emploi et d'inclusion de personnes sourdes et de malentendantes dans la pratique quotidienne.

## 2 Potentiel des collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants

Un personnel varié est synonyme d'opportunités, de valeur ajoutée et d'avantages pour les entreprises et organisations. Les collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants contribuent concrètement au succès d'une organisation. Voici les opportunités et les avantages qu'ils apportent :

La diversité du personnel constitue la base d'une approche ouverte, exempte de préjugés et de discriminations au sein d'une organisation. Une organisation qui développe une culture inclusive est attractive à la fois pour les collaborateurs et collaboratrices et pour les autres parties prenantes – clients ou fournisseurs p. ex. –, qui sont elles-mêmes généralement diversifiées.

Les personnes sourdes et malentendantes savent comment surmonter les obstacles et emprunter de nouvelles voies non conventionnelles. Ces compétences peuvent contribuer au développement d'une culture organisationnelle innovante.

La numérisation simplifie les voies de communication et facilite l'accès à la formation pour les personnes sourdes et malentendantes. Les obstacles à l'emploi de ces personnes peuvent ainsi être progressivement éliminés.

En Suisse, près de 10 000 personnes souffrent de surdité et environ 1 million d'une déficience auditive. Ces personnes constituent ainsi un important groupe de clients potentiels, dont les besoins peuvent être mieux satisfaits par les collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants, qui vivent avec le même handicap.

L'engagement d'une organisation en faveur de l'emploi de personnes sourdes et malentendantes peut servir à développer une image positive. L'« employer branding » gagne en importance, surtout pour la jeune génération qui arrive sur le marché du travail.

Les personnes sourdes et malentendantes présentent des forces et des faiblesses très variées. Il est établi que ces personnes sont généralement loyales, fiables et motivées, disposent de compétences visuelles et analytiques supérieures à la moyenne, et présentent une capacité de concentration élevée.

### 3 Difficultés lors de l'emploi de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants

L'emploi de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants peut générer des difficultés pour les organisations, mais elles sont généralement faciles à maîtriser. L'aperçu suivant vise à présenter les obstacles les plus fréquents et les solutions permettant de les surmonter. Il convient cependant de noter que le degré de déficience auditive peut être varié. Selon son importance, des stratégies individuelles doivent être définies et des moyens auxiliaires utilisés. Les défis les plus fréquemment rencontrés à relever par les entreprises sont les suivants :

Manque de connaissances et d'informations sur la surdité et la déficience auditive au sein de l'entreprise et déficit de savoir-faire dans la gestion du personnel sourd ou malentendant.

**Solution possible : envoi de ce guide par les candidates et candidats sourds et malentendants afin que l'organisation puisse s'informer.**

Communication verbale difficile selon le degré de la déficience auditive et les moyens auxiliaires.

**Solutions possibles : adaptation des procédures de travail/profils de poste, embauche d'interprètes en langue des signes (financée par l'AI), mise en place de règles pour les réunions d'équipe (parler clairement, pas en même temps p. ex.)**

Difficulté d'inclusion au sein de l'équipe, la communication informelle avec les autres membres du personnel étant plus difficile pour les collaborateurs et collaboratrices sourds ou malentendants.

**Solutions possibles : sensibilisation du personnel dès le départ, proposition de cours de langue des signes pour les personnes entendantes, promotion d'une culture organisationnelle inclusive.**

Intégration plus longue en raison des obstacles à la communication.

**Solutions possibles : embauche d'interprètes en langue des signes (financée par l'AI), sensibilisation du personnel, compte rendu écrit des réunions, annonces et processus.**

Tendance des collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants à se surcharger et à ne pas assez communiquer leurs propres besoins.

**Solutions possibles : entretiens de feed-back réguliers, discussion ouverte sur les problèmes éventuels**

Nécessité d'une garantie de sécurité alternatives au travail.

**Solutions possibles : alarme incendie clignotante/vibrante plutôt que seulement « sonore », système d'éclairage de chariot élévateur clignotant et pivotant plutôt que seulement « sonore », etc.**



# « Ils me considèrent comme un collaborateur normal »

## Expérience d'un conducteur de chariot élévateur sourd chez IKEA

### Comment décrirais-tu ton expérience chez IKEA ?

Cela fera 18 ans cet été que je travaille chez IKEA. J'ai donc beaucoup d'expérience dans mon domaine d'activité. On m'a dit que j'étais productif, et je pense aussi que j'apporte beaucoup à IKEA.

### Quelles difficultés rencontres-tu dans ton travail quotidien et comment les surmontes-tu ?

Pour moi, les difficultés n'en sont pas. Je reste toujours moi-même, je suis serein et je connais mes capacités. Je communique bien avec tout le monde et je comprends généralement tout. Le travail se passe bien. Il n'y a donc pas de difficultés pour moi.

### La conduite de chariots élévateurs peut-elle être dangereuse pour toi ?

Non, absolument pas. Je conduis des chariots élévateurs depuis des années. Ma surdité me rend très attentif, je dirais même plus attentif que les personnes qui ne souffrent pas d'une déficience auditive. Il n'y a donc pas de danger pour moi. De plus, j'ai mon permis de conduire, et la conduite d'une voiture est plus dangereuse que celle d'un chariot élévateur. On roule en effet plus vite en voiture, et le risque est plus élevé sur la route.

### Quelle a été ta plus belle expérience dans ton travail ?

Un jour que mon supérieur direct était absent, on m'a demandé de le remplacer. Même si cette expérience n'a duré qu'une journée, j'en ai retiré une grande satisfaction. C'est le signe qu'il peut compter sur moi non pas parce que je suis sourd, mais parce que je travaille bien et que j'ai beaucoup d'expérience. Souvent, mes collègues oublient que je suis sourd parce qu'ils me considèrent comme un collaborateur normal. Et je me sens moi aussi comme tous les autres. C'est pour moi la plus grande des satisfactions !

### Avais-tu postulé ailleurs avant ton entrée chez IKEA ?

#### Quelles ont été tes expériences ?

Oui, j'ai cherché un poste dans le secteur automobile (entrepôt de pièces automobiles), car j'ai suivi une formation dans ce domaine et suis un passionné de voitures. Je n'ai malheureusement pas trouvé de poste dans ce secteur et j'ai donc commencé à travailler chez IKEA.



Source: conducteur de chariot élévateur sourd dans le centre logistique de Genève d'IKEA Suisse



## 4 Élaboration et mise en œuvre de directives de diversité et d'inclusion axées sur la déficience auditive

Les six étapes suivantes permettent de développer et de mettre en œuvre simplement des directives de diversité et d'inclusion axées sur la déficience auditive au sein d'une organisation. À l'aide de ces six étapes, les organisations qui ont déjà mis en œuvre des directives de diversité peuvent vérifier si leurs directives incluent la déficience auditive ou si elles appliquent déjà les mesures recommandées (chapitres 4.2-4.6).

### 4.1 Étape 1 : bilan et préparation

Quelques étapes préalables sont nécessaires pour réussir le lancement de directives de diversité et d'inclusion nouvelles ou complémentaires :

#### 1 Le soutien/l'engagement de la direction est essentiel

Si l'initiative d'établir une directive de diversité et d'inclusion n'émane pas de la direction, son implication doit être sollicitée et un budget doit être défini (idéalement par la direction générale).

#### 2 Nomination d'un groupe de planification incluant des représentants de tous les groupes du personnel

Pour que l'élaboration et la mise en œuvre ultérieure de la directive couvrent un maximum de besoins, le groupe de planification doit représenter la diversité existante (fonctions, échelons hiérarchiques, sexes, âges, etc.). Les personnes concernées doivent par ailleurs impérativement être impliquées, à savoir les collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants ou éventuellement les associations externes de sourds, si l'organisation n'emploie pas de sourds ou malentendants.

#### 3 Enregistrement systématique des connaissances et des besoins existants

Il est utile d'enregistrer et de documenter les connaissances existantes en matière d'inclusion de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants. Ces connaissances doivent idéalement être étoffées par d'autres réflexions du groupe de planification. Ces dernières peuvent inclure :

- Collecte de connaissances dans les lois et la littérature (un bon résumé est disponible dans le Desk Research Paper I – Inclusion de personnes malentendantes sur le marché du travail)
- Recherche de déclarations discriminatoires/restrictives dans les règlements et directives internes existants dans le domaine du travail
- Enregistrement des besoins et du point de vue du personnel en termes d'emploi de collaborateurs et collaboratrices en situation de handicap (auditif)

#### 4 Clarifications préalables à la mise en œuvre

Quelques questions doivent être clarifiées au préalable :

- Sous quelle forme les nouvelles directives de diversité et d'inclusion axées sur la déficience auditive doivent-elles être établies ? Une alternative consisterait, au lieu de compléter la directive de diversité et d'inclusion, à étendre les lignes directrices ou le code de conduite.
- Qui est responsable du lancement et de la mise en œuvre des règlements, objectifs et mesures ?
- Comment les règlements, objectifs et mesures sont-ils régulièrement surveillés, contrôlés et remaniés ? Existe-t-il un processus à ce sujet ?

## 4.2 Étape 2 : établissement/ajustement des directives de diversité et d'inclusion

Une fois la forme des nouvelles directives définie, ces dernières peuvent être adaptées à la déficience auditive à l'aide des modules de texte suivants. Les organisations qui ont déjà intégré la diversité et l'inclusion dans leurs directives peuvent vérifier, à l'aide des modules de texte, si les personnes sourdes et malentendants sont incluses.

### Égalité

Tous les collaborateurs sont traités de la même manière, valorisés et soutenus en fonction de leurs capacités. Le mobbing, le harcèlement ou le refus délibéré de l'inclusion au sein de l'équipe ne sont pas tolérés.

### Ouverture multiculturelle

L'(organisation) s'engage à ce que toutes les cultures et sous-cultures, y compris leurs spécificités, soient respectées et traitées de manière égale. Ceci inclut également la culture des sourds et la langue des signes, car les sourds constituent une minorité culturelle et linguistique.

### Orientation sur les ressources

Les embauches, les promotions, la composition des équipes de projet, etc. sont axées sur les compétences des collaborateurs et non sur leurs déficiences.

### Innovation

Les innovations sont stimulées au sein de l'(organisation) en favorisant des équipes variées qui apportent diverses compétences et peuvent représenter les différents besoins des clients.

### Engagement social

L'(organisation) s'engage au niveau social en embauchant également des collaborateurs et collaboratrices qui présentent un handicap sensoriel, corporel ou psychologique.

### Sécurité au travail

La sécurité au poste de travail est garantie pour tous les collaborateurs et collaboratrices, y compris pour les personnes ayant une déficience auditive, visuelle ou autre.

### Mise en réseau

L'(organisation) accorde de l'importance aux coopérations et à l'échange avec des associations et des organisations qui s'impliquent pour l'intégration de personnes en situation de handicap (auditif).

### 4.3 Étape 3 : stratégie et objectifs

Pour une mise en œuvre et une exécution durables des directives de diversité et d'inclusion, les mesures adoptées ne doivent pas être isolées. Elles doivent au contraire s'intégrer dans la stratégie de ressources humaines de l'organisation. L'élaboration d'une stratégie de ressources humaines peut se présenter comme suit :

#### Étape 1 Formulation de la stratégie de ressources humaines

La stratégie de ressources humaines doit reposer sur la vision, la mission, les valeurs fondamentales, la stratégie organisationnelle ainsi que sur les règlements et les directives déjà existants d'une organisation. La stratégie est définie pour une période limitée dans le temps et fixe l'orientation des activités et des objectifs concernant le personnel, l'organisation et la culture organisationnelle. Afin que les collaborateurs et collaboratrices connaissent et contribuent à la stratégie de ressources humaines, il convient de les impliquer dans son élaboration (dans le cadre d'ateliers stratégiques p. ex.). C'est pourquoi il est important d'illustrer la diversité du personnel (différents échelons hiérarchiques, hommes et femmes, différentes nationalités, personnes en situation de handicap (auditif), etc.)

#### Étape 2 Définition des objectifs

Les objectifs de la période suivante (année suivante p. ex.) découlent de la stratégie de ressources humaines. L'implication des collaborateurs et collaboratrices s'avère ici aussi utile. Les objectifs doivent être définis de manière à être spécifiques, mesurables, attractifs, réalistes et limités dans le temps (formule SMART). Pour s'assurer que l'ensemble du personnel connaît les objectifs, qu'il peut s'y identifier, il convient de les définir au niveau de la direction ou des collaborateurs et collaboratrices. Afin de garantir leur réalisation, un budget peut être discuté, et des incitations adaptées peuvent être définies pour le personnel.

Voir les propositions d'objectifs et les mesures aux chapitres 4.4–4.6.

#### Étape 3 Définition de mesures

Des mesures concrètes doivent être fixées pour atteindre les objectifs. Il convient également de désigner un responsable pour la mise en œuvre de ces mesures et de définir le montant du budget qui doit y être consacré.

Voir propositions de mesures aux chapitres 4.4–4.6.

#### Étape 4 Communication et mise en œuvre

Les mesures définies doivent ensuite être mises en œuvre. Enfin, les objectifs, mesures et succès doivent être communiqués en interne et en externe.

Pour plus d'informations relatives à la communication, voir les propositions au chapitre 4.6.

**Étape 5**      Contrôle et mesure de l'impact

Après une période définie, la réalisation des objectifs et l'impact des mesures doivent être contrôlés.

Instruments possibles :

- Enquête auprès du personnel (indice de satisfaction)
- Certifications telles que Great Place To Work, Top Employer
- Candidature à des prix tels que le Prix du meilleur employeur suisse

Divers indicateurs du personnel peuvent par ailleurs être observés régulièrement. Indicateurs possibles :

- Nombre de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants par fonction et niveau
- Nombre d'entretiens d'embauche avec des personnes sourdes et malentendantes
- Nombre de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants occupant des postes de direction
- Promotions des collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants
- Nombre de cas de mobbing et de harcèlement
- Nombre de conflits au sein de l'équipe

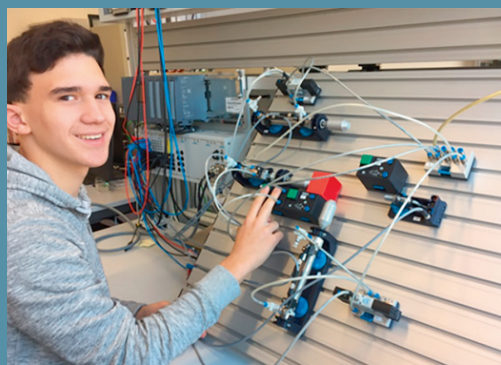
# « Dans la plupart des activités, ma déficience auditive est peu, voire pas du tout gênante »

## L'entrée dans le monde du travail d'Andrin Siebenhaar au PSI

Au cours de mon cycle secondaire à l'école pour malentendants Landenhof à Oberentfelden, je me suis demandé quel serait mon avenir après la scolarité obligatoire. L'Institut Paul Scherrer (PSI) était mon lieu de travail favori et j'y ai postulé. Le PSI s'engage pour l'embauche de personnes en situation de handicap. Il a toutefois longtemps hésité avant de m'offrir une place d'apprentissage, car il n'avait pas d'expérience spécifique avec des personnes souffrant d'une déficience auditive. L'engagement de mon formateur professionnel m'a toutefois permis de rester dans la course pour la place d'apprentissage. On m'a finalement proposé d'effectuer un stage de sécurité de quatre semaines dans une autre entreprise avant ma formation au PSI. J'ai commencé mon apprentissage d'automaticien CFC au PSI à l'été 2016. Je suis actuellement en troisième année et je terminerai mon apprentissage l'année prochaine.

La formation au PSI est très variée et intéressante. Dans la plupart des activités, ma déficience auditive est peu, voire pas du tout gênante. Les barrières sont surtout palpables lorsque l'environnement est très bruyant. Dans de telles situations, je quitte la pièce avec mon interlocuteur et vais dans un endroit où le niveau sonore est acceptable. Nous discutons alors des détails de la mission et j'acquiesce ainsi les connaissances nécessaires. Le téléphone constitue une autre barrière. Les conversations téléphoniques sont très difficiles pour les malentendants. J'ai besoin d'entraînement pour comprendre une voix au téléphone. Je me sens dépassé en cas d'appels d'inconnus. J'informe alors mes interlocuteurs de mon handicap et leur indique que je suis joignable sur mon numéro de portable par SMS ou par e-mail.

On embauche malheureusement trop peu de sourds et de malentendants sur le marché du travail. Le problème vient du fait que les employeurs ne connaissent pas les atouts et les capacités des sourds et qu'ils ignorent la valeur ajoutée d'une collaboration avec des malentendants. L'embauche de sourds et de malentendants sur le marché du travail présente également des avantages : ces derniers ont tendance à se montrer plus concentrés et plus efficaces car ils se laissent moins distraire par le bruit environnant. Ils peuvent par ailleurs appréhender plus rapidement les contenus visuels. Enfin et surtout, ils ont de bonnes stratégies de résolution des problèmes car ils sont chaque jour confrontés à des barrières et doivent chercher des solutions.



Andrin Siebenhaar contrôle le fonctionnement d'un circuit pneumatique.



Andrin Siebenhaar, 18 ans, s'adonne à sa grande passion, le badminton.

Source : Andrin Siebenhaar, apprenti automaticien CFC en troisième année d'apprentissage à l'Institut Paul Scherrer (PSI)

#### 4.4 Étape 4 : mise en œuvre par le service du personnel

Le service du personnel, l'équipe et les supérieurs jouent un rôle clé pour l'emploi de personnes sourdes et malentendantes. Ce chapitre liste des objectifs (en bleu) et des mesures/recommandations (en blanc) qui peuvent être mis en œuvre par le service du personnel :

##### Recrutement

Audition d'un maximum de candidats et candidates correspondant au profil afin de pouvoir effectuer une bonne sélection

Vérification d'éventuels aspects discriminatoires dans les descriptifs de poste (proposer p. ex. une possibilité de candidature et de prise de contact par écrit ; privilégier les compétences (Skills) plutôt que les qualifications, indiquer éventuellement que l'organisation s'engage en faveur d'un personnel diversifié).

Diffusion des descriptifs de poste auprès d'organisations de personnes sourdes et malentendantes. Le portail d'emploi « impulse » est par exemple recommandé : [impulse.swiss/stellenvakanzen](https://impulse.swiss/stellenvakanzen), ou encore le portail « Emplois pour handicapés – Handicapés pour emploi » de [myhandicap.ch](https://myhandicap.ch).

##### Ouverture et flexibilité dans le processus de recrutement

Mener un processus et des entretiens d'embauche non discriminatoires (sélection anonyme des candidats à l'aide d'un outil, critères objectifs, équipe en charge des entretiens diversifiée, demandes quels sont les besoins spécifiques des candidats pendant l'entretien p. ex.).

Envisager l'adaptation des profils/descriptifs de poste afin que les personnes sourdes et malentendantes puissent être embauchées (confier les activités nécessitant une communication verbale importante à une autre personne/un autre poste p. ex.).

##### Coopération et échange avec des organisations d'intégration professionnelle, les ORP et l'AI

Prise de contact et échange avec l'interlocuteur cantonal compétent de l'AI et de l'ORP afin de s'informer sur les possibilités d'assistance et de collaboration. Les personnes sourdes et malentendantes ne reçoivent généralement pas de rente AI, mais perçoivent les aides suivantes :

- Coûts supplémentaires liés au handicap conformément à l'AI pour les formations continues (interprètes ou tuteurs pour la saisie des travaux p. ex.)
- Dispositifs à lampe flash ou à vibrations (au lieu des signaux sonores, alarmes ou appels)
- Dispositifs d'amplification de la voix, p. ex. pour les réunions
- Vidéophones, téléphones spéciaux ou parois contre le bruit parasite
- Interprètes en langue des signes ou transpositeurs pour les réunions ou les entretiens complexes

Prise de contact et échange avec les organisations d'insertion professionnelle en vue d'obtenir des informations sur l'emploi de personnes sourdes et malentendantes. Une liste non exhaustive d'organisations de sourds est disponible à la page 15 du Desk Research Paper I suivant ou sur le site [supported employment schweiz](https://supportedemployment.schweiz).

**Emploi et développement****Aménager des postes de travail accessibles à toutes et à tous**

Aménagement des postes de travail conformément aux besoins des employés. Exemples pour des personnes sourdes et malentendantes : Poste de travail dans un endroit clair, bien éclairé et offrant une acoustique agréable, aides techniques. Ce sont les personnes concernées qui connaissent le mieux leurs propres besoins, et la décision des mesures doit leur revenir.

Garantir la sécurité au travail des personnes sourdes et malentendantes (p. ex. alarme incendie avec signal lumineux ou vibration, chariot élévateur avec feu clignotant, etc.).

**Identifier et corriger les inégalités en termes de carrière, de possibilités de formation continue et de salaire**

Processus transparents et équitables pour l'approbation des demandes de formation initiale et continue. Soutien (interprètes en langue des signes ou transcripateurs p. ex.) apporté dans le cadre de formations initiales et continues internes et externes.

Processus transparents et équitables pour les promotions/le développement de carrière – il est important de se concentrer sur les compétences plutôt que sur les déficiences, p. ex. en vérifiant que les Talent Pools couvrent toute la diversité de l'entreprise ou que les collaborateurs peuvent postuler au Talent Pool.

Communication transparente du système de salaires et compensation des éventuelles inégalités.

**Promotion d'une attitude positive des collaborateurs et collaboratrices et des cadres vis-à-vis d'un personnel diversifié**

Cours de sensibilisation pour tous les collaborateurs et collaboratrices lorsqu'une personne sourde ou malentendante entre dans l'équipe. Des règles pour les réunions d'équipe et des usages peuvent par exemple être définis, et des bases de la langue des signes peuvent être apprises. La Fédération Suisse des Sourds propose par exemple un cours de sensibilisation adapté.

Offre de cours pour sourds et malentendants, p. ex. afin de renforcer leur capacité à s'imposer, leur confiance en soi, etc.

Formation continue régulière pour les cadres en vue de la collaboration, de la promotion et de l'inclusion de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants.

Reconnaissance/récompense de l'engagement en faveur de l'inclusion de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants (p. ex. attribution du prix Diversity Champion, cours de langue des signes payés ou temps de travail accordé pour la participation à des ateliers, conférences et projets).

**Développement d'une gestion de la santé pour le personnel**

Contrôle de l'audition dans le cadre d'un examen de santé régulier de tous les collaborateurs et collaboratrices.

Mise à disposition, pour les personnes souffrant d'un début de déficience auditive, d'un processus d'assistance qui examine et met en œuvre les propositions d'amélioration (p. ex. adaptation du poste de travail, des activités, des moyens auxiliaires, etc.).



#### 4.5 Étape 5 : mise en œuvre par le responsable d'équipe et l'équipe

La réussite de l'emploi et de l'inclusion de personnes sourdes et malentendantes dépend avant tout du responsable, de l'équipe et de la culture de l'ensemble de l'organisation. Voici une liste d'objectifs (en rouge) et de mesures/recommandations (en blanc) qui peuvent être mis en œuvre :

##### Promouvoir la collaboration et les échanges au sein du personnel

Constituer des équipes (de projet) mixtes. Les personnes en situation de handicap (auditif) peuvent elles aussi, en dépit d'une communication plus difficile, apporter une précieuse contribution dans les projets et les équipes.

Organiser des manifestations de réseautage et des événements collaborateurs permettant de faire connaissance, de promouvoir la cohésion entre les salariés, qui sont également adaptés aux personnes sourdes et malentendantes (activités, jeux ne nécessitant pas de communication verbale p. ex.).

Promouvoir une atmosphère détendue, p. ex. par le biais de pauses-café/de repas de midi communs ou en plaisantant de manière compréhensible par tous.

Communiquer des informations relatives aux règles informelles de la culture organisationnelle (gestion des cadeaux d'anniversaire/de départ p. ex.).

Lancer des programmes de tutorat/coaching (d'entendants vers sourds et malentendants et vice-versa).

Proposer/soutenir les formations en langue des signes afin de favoriser la compréhension réciproque.

##### Réglementer la collaboration, l'échange d'informations et les processus au sein de l'équipe

S'assurer que toutes les informations pertinentes sont transmises aux collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants (p. ex. via un système de parrain/filleul ou avec la règle selon laquelle les informations sont toujours communiquées par écrit).

Création d'une vue d'ensemble de toutes les abréviations et expressions internes.

Étude des obstacles pour les collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants dans l'ensemble des processus de travail de l'équipe.

Mise en place de règles pour les réunions d'équipe (p. ex. consigner par écrit l'ordre du jour/les procès-verbaux, parler distinctement, rythme adapté à la langue écrite, contact visuel, un sourd ou malentendant peut organiser l'intervention d'un interprète avec un délai d'env. 1 à 2 semaines).

Établissement et mise en œuvre de directives contre le mobbing, le harcèlement ou le refus délibéré des efforts d'inclusion et définition de conséquences.

##### Soutien personnalisé des collaborateurs et collaboratrices par les supérieurs et l'équipe

Si la personne concernée le souhaite, organisation d'interprètes en langue des signes et de transcripteurs pour les réunions et les occasions importantes. Possibilité de réservation chez Procom pour les interprètes en langue des signes et Swiss TXT ou Pro Audio pour les transcripteurs.

Entretiens de feed-back réguliers entre les supérieurs et les collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants, afin que ces derniers puissent parler de leur intégration et signaler d'éventuels problèmes.

#### 4.6 Étape 6 : communication

L'engagement en faveur d'une culture organisationnelle inclusive doit être perçu par les parties prenantes, afin de générer des avantages concurrentiels et d'améliorer l'image de l'organisation. D'autres organisations peuvent également être invitées à s'engager en faveur de l'inclusion de personnes en situation de handicap (auditif). Voici une liste d'objectifs (en vert) et de mesures/recommandations (en blanc) concernant la communication interne et externe :

##### Garantir une communication non discriminatoire

S'assurer que les outils marketing s'adressent à tous les groupes cibles (vidéos sous-titrées p. ex.).

S'assurer que la communication interne et externe est exempte de discrimination et est accessible par tous les partenaires (obligation de consignation écrite de tous les accords importants p. ex.).

##### Utiliser l'engagement social comme outil de communication

Rapports/articles réguliers sur les mesures de diversité et d'inclusion ou les modèles (collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants p. ex.) dans les canaux de communication internes (intranet, newsletter, e-mails, etc.).

Publier en interne et en externe des citations/points de vue de cadres sur l'emploi de collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants.

Organiser des interventions de collaborateurs et collaboratrices en situation de handicap (auditif) consacrées à leur quotidien professionnel (difficultés, avantages, expériences), afin de sensibiliser le personnel et de promouvoir la culture organisationnelle.

Communiquer en externe des exemples de bonnes pratiques d'employés sourds et malentendants (site internet, magazine de l'organisation, réseaux sociaux p. ex.).

Certification avec le label i-Punkt décernée aux employeurs qui s'engagent en faveur de l'égalité des chances pour les personnes en situation de handicap.

Postuler à des prix qui récompensent l'engagement social des employeurs, afin de diffuser une présence dans les médias (SGB-FSS Award Access, This Priis, Étoile sociale de Berne, etc., voir vue d'ensemble des prix sociaux en Suisse).

# Une intégration et surtout une acceptation « naturelles »

## L'inclusion réussie d'une vendeuse sourde chez COOP à La Tour-de-Peilz

COOP est présent dans tout le pays et emploie des personnes en situation de handicap dans neuf magasins en Suisse romande et deux magasins en Suisse alémanique.

Parmi elles, une femme sourde très motivée originaire du Sri Lanka. Après une formation chez COOP à Crissier, elle a été embauchée comme vendeuse dans le magasin de La Tour-de-Peilz. Son parcours professionnel ressemble ainsi à celui des autres apprenti(e)s. En effet, les apprenti(e)s sont souvent directement embauché(e)s après leur formation.

La vendeuse sourde aide actuellement sa cheffe de rayon dans le secteur « aliments » et assume des tâches telles que l'approvisionnement des rayons, l'étiquetage, la présentation des articles, etc. Ces activités nécessitant un œil attentif, ce travail convient bien à des personnes sourdes ou malentendantes. Quelques entreprises estiment que le travail en caisse n'est pas idéal pour les collaborateurs et collaboratrices sourds et malentendants, le personnel de caisse étant en contact direct avec la clientèle. Il est vrai que les clients sont parfois surpris, mais les retours sont globalement positifs et contribuent à l'image de COOP en tant qu'employeur diversifié.

La collaboratrice sourde de La Tour-de-Peilz s'entend très bien avec ses supérieurs. Ensemble, ils ont trouvé des moyens de communication adaptés – communication écrite, gestes ou langue des signes basique. La collaboratrice se voit même parfois confier la supervision d'apprenti(e)s ou de vendeurs/vendeuses. Lorsqu'un(e) client(e) l'interroge sur un produit ou se renseigne, elle lui demande de formuler sa question sur un bloc-notes. Elle ne doit que rarement orienter le/la client(e) vers des collègues. La plupart des clients de La Tour-de-Peilz connaissent la collaboratrice et n'hésitent pas à lui demander des informations.

Tous les deux ou trois mois, elle a recours à des interprètes en langue des signes, notamment pour les entretiens avec ses supérieurs ou pour d'autres communications internes formelles.

Acceptée et appréciée à la fois par le personnel et la clientèle, notre collaboratrice sourde est un parfait exemple d'intégration professionnelle réussie qui s'est déroulée sans problème et presque comme une évidence. Du reste, ses collègues ne la considèrent pas comme une personne sourde mais comme quelqu'un qui parle une autre langue !



Source: vendeuse sourde chez COOP à La Tour-de-Peilz

## 5 Conclusion

La diversité et l'inclusion, notamment pour les personnes qui souffrent d'un handicap physique, sont sur toutes les lèvres. Mais selon nous, le discours a jusqu'ici été trop axé sur le handicap et pas assez sur les possibilités. Les collaborateurs sourds et malentendants constituent un atout et un enrichissement pour les organisations. Ils offrent aux employeurs la possibilité de recruter des collaborateurs loyaux, fiables et motivés – avec certes une dépense initiale un peu plus élevée à l'embauche, notamment liée à la clarification des processus de communication et des moyens auxiliaires adaptés. Le présent guide vise à mettre en lumière les opportunités d'une telle embauche, à présenter de manière claire les mesures et les champs d'action possibles pour les entreprises, et à générer un transfert de connaissances sur le marché. Il documente en outre les principales conclusions de la littérature et des bonnes pratiques. Il a ainsi pour but de garantir la diffusion des connaissances au sein des entreprises et des organisations suisses, afin de favoriser l'intégration des personnes sourdes et malentendantes sur le marché du travail.

Les opportunités qu'offre l'emploi de personnes sourdes et malentendantes ne se limitent pas au niveau interne de l'entreprise. La Suisse compte près d'un million de personnes vivant avec déficience auditive – les sourds et les malentendants peuvent appréhender ce groupe de clients de manière plus spécifique et recenser leurs besoins. Enfin et surtout, l'investissement dans une culture organisationnelle inclusive est une démarche payante pour chaque organisation, qui accroît son attractivité à la fois pour son personnel, ses clients et pour les autres parties prenantes. De nombreuses enquêtes ont montré que le thème de l'attractivité des employeurs est de plus en plus important pour les entreprises, notamment dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre et de changement démographique. Dans un environnement toujours plus concurrentiel, un accès différencié à une clientèle variée revêt une importance croissante.

Les trois exemples issus de la pratique illustrent parfaitement la place des sourds et des malentendants dans le quotidien professionnel et leur contribution au succès d'une entreprise.

Un grand merci aux organisations suivantes pour leur contribution au contenu de ce guide !





**Haute École de Lucerne – Économie**

Institut de services financiers de Zoug  
IFZ

Campus Zug-Rotkreuz  
Suurstoffi 1  
6343 Rotkreuz

Téléphone +41 41 757 67 67  
ifz@hslu.ch  
www.hslu.ch/ifz

**Fédération Suisse des Sourds SGB-FSS**

Räffelstrasse 24  
8045 Zurich

Téléphone +41 44 315 50 40  
info-d@sgb-fss.ch  
www.sgb-fss.ch