

**Compte rendu et résumé de l'atelier *Référent Handicap, les clefs de la réussite* organisé par Laure Beyret, Michel Doucin et Johan Titren pendant la 7<sup>e</sup> Université des Référents Handicap, le 27 mars 2026**

Intervenants :

**Laure BEYRET** - Représentante Force Ouvrière au conseil d'administration de l'Agefiph / Membre du conseil scientifique de l'URRH

**Yohana CHEMOUNY** - Fondatrice de Diversidées et Co-Fondatrice de Pépites Emploi

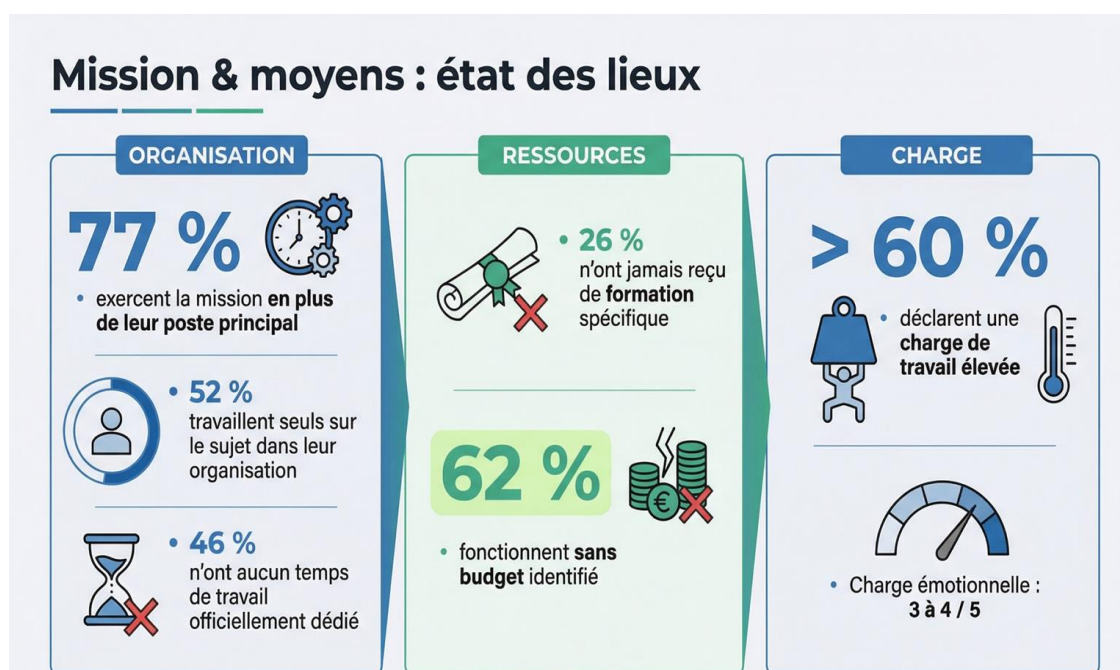
**Marlène COLOMBAIN** - Responsable Mission Handicap du Groupe Clarins et Secrétaire du Club Handicap et Compétences

**Michel DOUCIN** - Représentant de l'Unafam au conseil d'administration de l'Agefiph / Membre du conseil scientifique de l'URRH

**Olivia PIERRE** - Infirmière santé au travail et Ingénieure Santé Sécurité, référente Handicap chez Caillau (entreprise sise à Montargis, Loiret)

**Johan TITREN (Animateur)** - Personnalité qualifiée au conseil d'administration de l'Agefiph et Président du Club Handicap et Compétences

**Johan Titren**, animateur a lancé l'atelier en rappelant l'obligation légale de créer la fonction de référent handicap dans toute entreprise de plus de 250 salariés. Être référent handicap, c'est « orienter, informer et accompagner les personnes en situation de handicap », selon ce qu'en dit la loi. Si derrière ce cadre commun se trouve une diversité de réalités selon le secteur d'activité, l'effectif de l'entreprise, ..., être référent handicap est avant toute chose une vocation qui fait rimer passion et dévotion au service de l'[#inclusion](#). Un extrait de l'étude de Diversidées résume quelques caractéristiques des conditions d'exercice de la mission de référent handicap :



Spécialiste et généraliste à la fois, expert en compensation en même temps que stratège de l'inclusion, influenceur mais rarement décisionnaire, être référent handicap c'est souvent « agir pour tout le monde et n'être compris de personne ». C'est quand il n'est pas là qu'on se rend compte de ses actions qui manquent à l'organisation et à sa cohésion. C'est quand il est là qu'un aménagement de poste devient un facteur de performance, la DOETH un rapport d'impact, le Cap emploi un partenaire, ..., la [#diversité](#) une richesse. Il n'a pas de potion ou de baguette « magique »

Puis, **Johan Titren** a invité les plus de 60 participants (des chaises ont dû être ajoutées aux 60 initiales), pour la plupart référents et référentes handicap, à se connaître mutuellement en se levant en réponse à plusieurs questions qu'il a posées. A pu ainsi être visualisée :

- une écrasante majorité de femmes,
- une prépondérance d'exercice dans des entreprises de plus de 250 salariés,
- une grande majorité exerçant leur mission depuis moins de deux ans
- la totalité cumulant plusieurs missions
- une très petite minorité à avoir reçu une formation préalablement à l'exercice de cette mission
- une encore plus petite minorité à disposer d'un budget autonome
- la quasi-totalité travaillant seule

En dépit de conditions de travail non optimales, la fonction est perçue comme gratifiante. Les réponses à la question « sur une échelle de 0 à 5, comment évaluez-vous votre satisfaction des conditions d'exercice de votre mission de référent handicap » figurant sur l'un des paper-boards l'ont confirmé : la moyenne s'est située à 4,25.

L'engagement et la foi en l'utilité de l'une des missions les plus complexes et lourdes au sein de l'entreprise ont ensuite été particulièrement illustrés par les interventions de **Marlène Colombain** et **Olivia Pierre**, référentes handicap respectivement chez Clarins et Caillaud. Elles ont évoqué la richesse de leurs missions (« couteaux suisses ») mais aussi **le manque de temps pour accomplir à bien leurs missions et leur isolement**. La difficulté également : derrière l'engagement et la motivation sans cesse (auto-)renouvelés, être référent handicap, c'est aussi une fonction délicate, parfois difficile, qui fait peser une intense charge émotionnelle sur celles et ceux qui prennent soin des autres au risque de s'oublier eux-mêmes.

**Laure Beyret**, référente nationale handicap à la confédération Force Ouvrière, enseignante à l'Institut National de Jeunes Sourds de Paris, a souligné la convergence des rôles des référents handicap et des représentants syndicaux, dont certains sont également référents handicap pour leur organisation, plaidant pour que les collaborations soient plus systématiques. Tous sont des « relais de terrain » cherchant à « briser les barrières » pour « accompagner individuellement les salariés », des acteurs clés du dialogue social et potentiellement des « partenaires pour construire une politique handicap d'entreprise qualitative ». **Les conditions de la réussite de ce partenariat entre référents handicap d'entreprise et référents handicap syndicaux sont, a conclu Laure Beyret, des échanges réguliers et constructifs avec des moyens dédiés et une reconnaissance des rôles de chacun.**

**Yohana Chemouby**, fondatrice de Diversidées et co-fondatrice de Pépites emploi, a présenté les résultats d'une importante étude conduite par Diversidées auprès de 500 référents français.

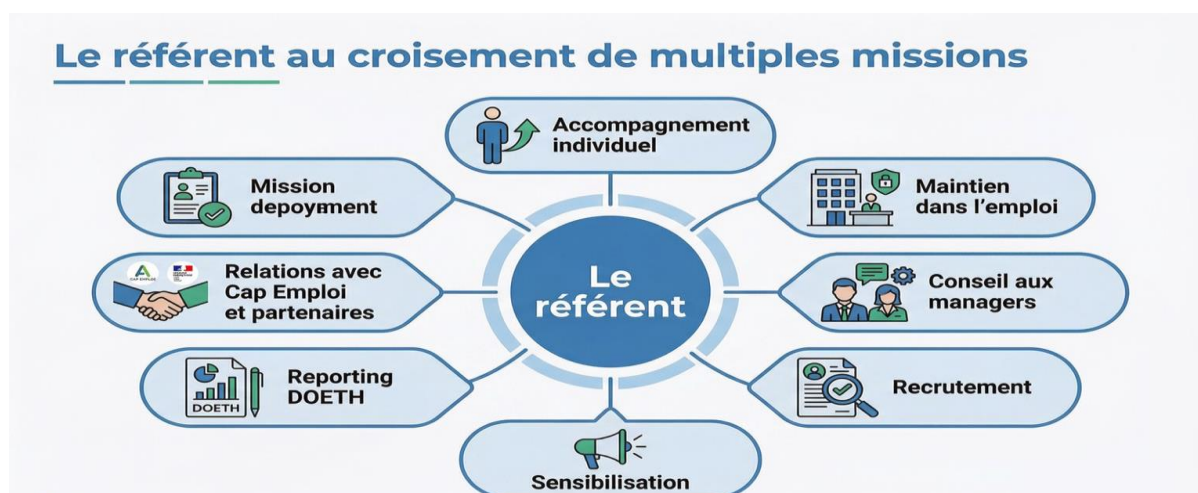
Cette étude fait apparaître en synthèse que, parmi les référents handicap d'entreprises, t

- **77 %** exercent la mission **en plus de leur poste principal**

- **46 %** n'ont **aucun temps de travail officiellement dédié** Document
- **52 %** travaillent **seuls sur le sujet** dans leur organisation
- **26 %** n'ont **jamais reçu de formation** spécifique
- **62 %** fonctionnent **sans budget identifié**
- **plus de 60 %** déclarent une **charge de travail élevée**
- la charge émotionnelle est évaluée entre **3 et 4 sur 5**

En conséquence, ils font face à une charge mentale élevée qui se décompose en quatre dimensions :

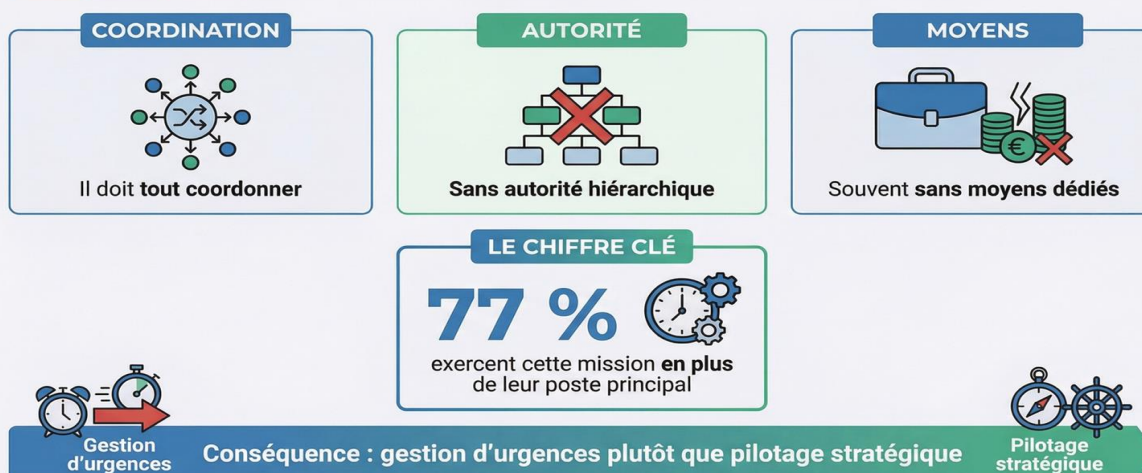
### 1. Une charge organisationnelle



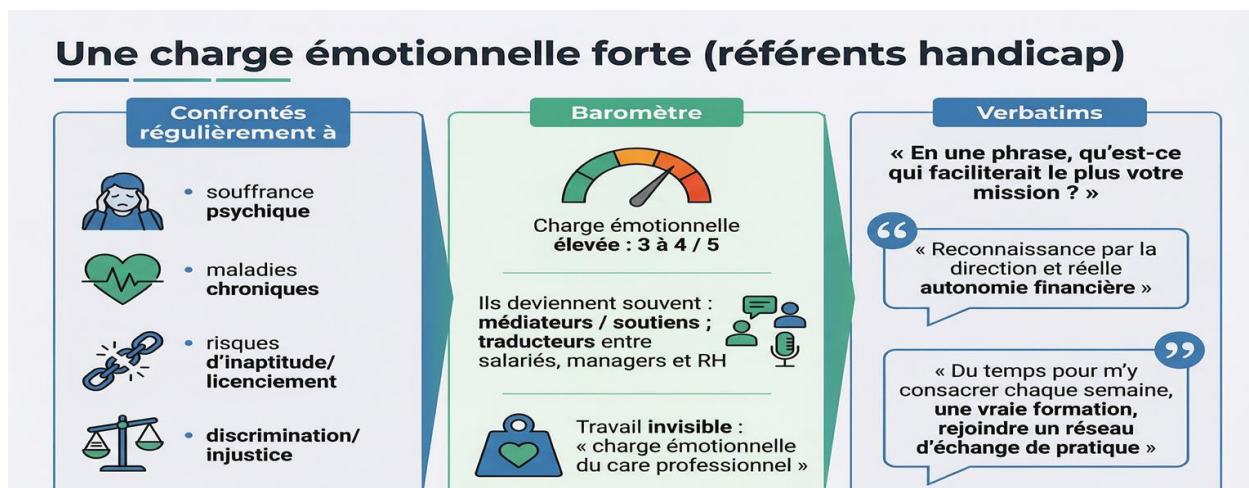
Ce **rôle transversal** crée souvent une situation où :

- il doit **tout coordonner**
- sans autorité hiérarchique
- et souvent **sans moyens dédiés**.

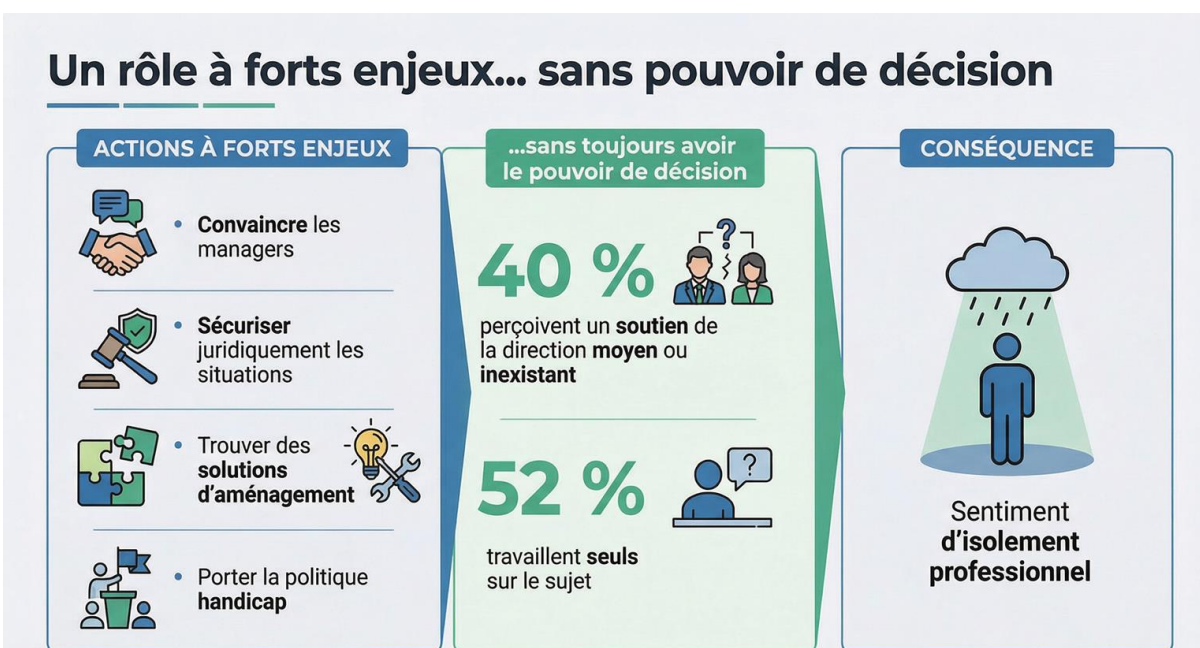
### Un rôle transversal... souvent sans leviers



## 2. Une charge émotionnelle forte



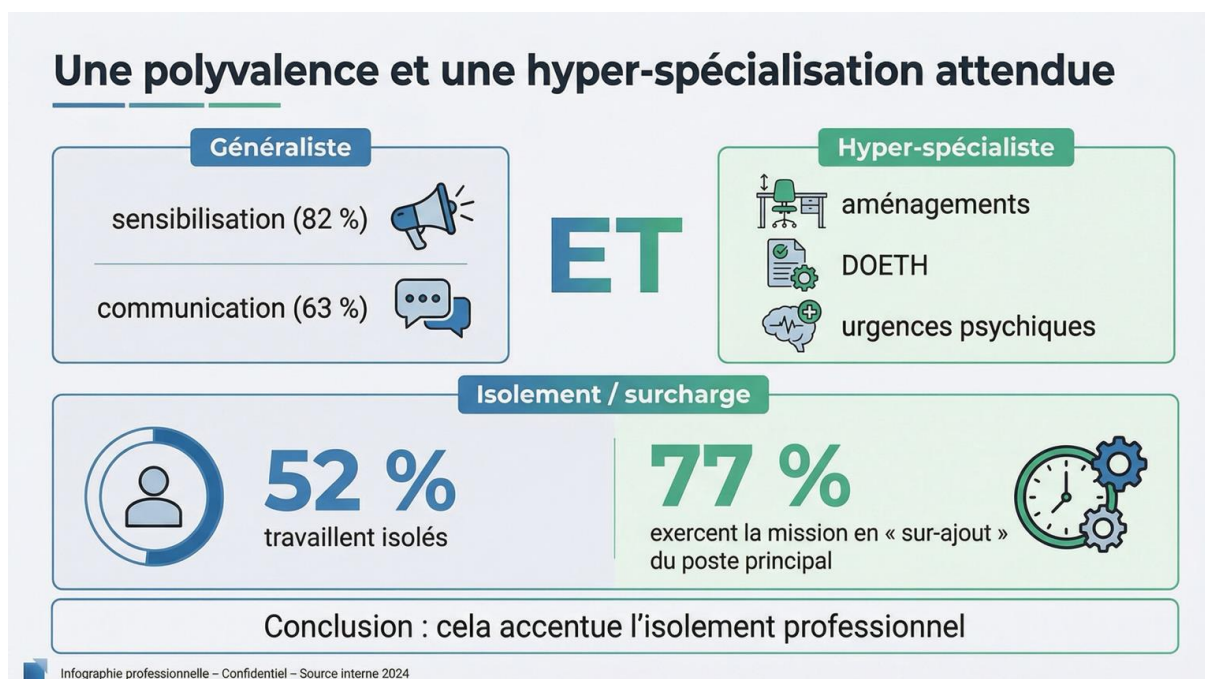
## 3. Une charge de responsabilité invisible



## 4. Une polyvalence et une hyper spécialisation sont attendues du référent handicap<sup>14</sup>

Le référent handicap doit être à la fois :

- Généraliste pour conduire des sensibilisations sur les divers handicaps, piloter sa communication
  - Hyper-spécialiste sur les aménagements, la DOETH, les urgences psychiques, etc.
- Il est souvent seul sur spectre large de compétences attendues



Yohanna Chemouny a conclu en soulignant l'importance de cette charge mentale et présenté les quelques conseils qu'elle adresse aux référents handicapés qu'elle conseille :

**Clarifier le cadre en demandant :**

- une lettre de mission
- un temps dédié
- des priorités claires

**Ne pas rester seul en adhérant à un réseau ou un club**, ce que 74 % des sondés faisaient déjà, ces réseaux apparaissant essentiels pour partager des pratiques, prendre du recul et rompre l'isolement.

**Poser des limites professionnelles**

Le référent handicapé n'est pas thérapeute. Il doit pouvoir orienter vers médecine du travail, orienter vers la RH ou services spécialisés et surtout ne pas porter seul les situations.

**Structurer les relais internes** en créant un réseau de managers référents, des relais RH et des partenariats externes. L'inclusion ne peut pas reposer sur une seule personne.

En conclusion, "Notre baromètre montre une chose très claire : les référents handicapés sont extrêmement engagés. Mais aujourd'hui, ce vivier précieux est souvent exposé, isolé et sous-doté. **Si nous voulons des politiques handicapées solides, il devient stratégique de protéger celles et ceux qui les portent.**"

**Michel Doucin**, représentant de l'Unafam au conseil d'administration de l'Agefiph a tout d'abord présenté son association. Celle-ci, Union Nationale des Familles et Amis de Malades Psychiques, réunit 16.000 adhérents dont 1900 bénévoles dont la caractéristique commune est d'être des proches de personnes concernées par une maladie psychique ou personnes concernées. Il a rappelé que l'idée de cet atelier était née du regret de plusieurs administrateurs de l'Agefiph que le projet de décret élaboré par le gouvernement pour donner un cadre à la mission de référent handicapé n'ait pu faire l'objet d'un débat au sein du conseil d'administration de l'Agefiph. Alors pourquoi ne pas profiter de la plus importante réunion annuelle de référents handicapés, l'URRH pour **recueillir quelques idées sur ce que pourrait être un cadre satisfaisant ?**

Pour nourrir cette réflexion, Michel Doucin propose de jeter un œil à une circulaire du ministère de la fonction publique qui, a fourni un cadre pour les référents handicap de la fonction publique où, depuis la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, la fonction de référent handicap est obligatoire. Cette **circulaire du 17 mars 2022** faisait suite à des travaux du comité national du FIPHFP, dont il était membre à l'époque, et qu'il avait pilotés.

L'introduction demande aux ministres, dans chaque service, de « nommer un référent handicap, de s'assurer qu'il est bien identifié et aisément accessible par l'ensemble de vos agents en situation de handicap, d'accompagner sa reconnaissance, d'assurer sa mise en visibilité et sa professionnalisation conformément à l'engagement pris lors du CIH du 3 février 2022. »

« Vous les doterez **d'une lettre de mission précisant leurs missions, leur positionnement, les moyens auxquels ils peuvent recourir**, vous vous assurerez que les référents handicap disposent **du temps nécessaire au bon accomplissement de leurs missions** et veillerez tout particulièrement à ce qu'ils suivent, lors de la prise de poste ou à défaut, dans l'année suivant leur désignation, **un parcours de formation** adapté à leur profil, leurs compétences et leur expérience professionnelle. Enfin, vous vous attacherez à **reconnaître et à valoriser l'engagement professionnel et les compétences acquises** par les référents et référentes handicap dans l'exercice de leurs fonctions, par tout moyen adapté. »

Neuf « fiches pratiques » sont proposées par cette circulaire, la troisième « Outiller, professionnaliser et valoriser la fonction de référent handicap » précisant les principes figurant dans l'introduction :

« **La lettre de mission de chaque référent handicap mentionne également les moyens mis à leur disposition pour accomplir** leurs missions :

- des **outils internes de communication et d'information** (intranet, site Internet, réseaux sociaux, lettre à l'attention des agents, courriel, livret d'accueil des agents, etc.) pour faire connaître leurs actions, les dispositifs mobilisables et relayer les campagnes d'information ou de communication.

- de **l'appui des services compétents** (services RH, conseillers mobilité-carrière, services financiers, service des achats, service communication, service de médecine de prévention, conseillers de prévention, service social du personnel, etc.) qu'il s'agisse de **mettre en œuvre un accompagnement pluridisciplinaire au bénéfice d'une personne en situation de handicap, ou de favoriser le déploiement au niveau local d'un plan handicap global**. À cet égard, une organisation permettant la prise en charge pluridisciplinaire des situations individuelles et la fluidification de la circulation de l'information est mise en place.

**Il est impératif** que les référents handicap suivent, lors de leur prise de poste et en tout état de cause dans l'année suivant leur désignation, **un parcours de formation adaptée** à leur profil, leurs compétences et leur expérience professionnelle. Les référents handicap qui le souhaitent peuvent également s'inscrire dans un parcours de formation certifiant ou diplômant. [...] »

Michel Doucin conclut en remarquant que l'ensemble des prescriptions figurant dans la circulaire de la fonction publique fait écho aux alertes signalées dans l'étude Diversidées présentée par Yohanna Chemouni et à ses propositions pour diminuer la charge mentale des référents handicap.

Dans le débat qui a suivi les présentations, les référents ont confirmé leur attachement à leur mission et leur **besoin d'un cadre auquel se référer qui leur permette d'asseoir leurs demandes de moyens en temps, en budget, en ressources humaines, en formation et en visibilité auprès de leurs hiérarchies et la reconnaissance de celles-ci**. C'est aussi ce que

soulignaient les suggestions du paper-board faisant office de mur d'expression qui insistaient notamment sur l'attente d'un « engagement des dirigeants » :

