

Livre blanc
FFMAS



FÉDÉRATION FRANÇAISE DES MÉTIERS
DE L'ASSISTANAT ET DU SECRÉTARIAT

Assistant-es, osez la mission Handicap !

De la coordination à l'inclusion,
votre prochain défi professionnel

Fédération
française
des métiers
de l'assistanat
et du secrétariat

Édition août 2026

ffmas.com

Table des matières

Table des matières	2
Préambule	5
Pourquoi ce livre blanc ?	14
Partie 1 : Comprendre l'inclusion et le handicap en entreprise	15
1.1 Définitions essentielles	15
1.2 Le contexte actuel	20
1.3 Le cadre réglementaire	24
Partie 2 : Le référent handicap, une mission faite pour les assistant·es	28
2.1 Qu'est-ce qu'un référent handicap ?	28
2.2 Pourquoi les assistantes sont-elles idéalement positionnées ?	31
2.3 Une opportunité de montée en compétences	36
Partie 3 : Les missions concrètes du référent handicap	40
3.1 Informer et sensibiliser	40
3.2 Accompagner les collaborateurs	45
3.3 Faciliter l'intégration et le maintien dans l'emploi	50
3.4 Adapter les environnements de travail	56
3.5 Gérer les aspects administratifs	61
Partie 4 : Les compétences indispensables	65
4.1 Compétences relationnelles	65
4.2 Compétences organisationnelles	71
4.3 Connaissances techniques	75

4.4 Posture professionnelle	79
Partie 5 : Passer à l'action : comment devenir référent handicap	83
5.1 Se former	83
5.2 Convaincre sa direction	87
5.3 Structurer sa mission	93
5.4 Les erreurs à éviter	98
PARTIE 6 : RETOUR D'EXPÉRIENCE	102
6.1 Mon parcours de référente handicap	102
6.2 Ce que j'ai appris	106
6.3 Mes conseils pour celles qui veulent se lancer	110
PARTIE 7 : BOÎTE À OUTILS	113
7.1 Ressources documentaires	113
7.2 Modèles et templates	119
7.3 Lexique	127
Conclusion	133
ANNEXES	136
Annexe 1 : Principaux textes législatifs	137
Annexe 2 : Liste des aides financières	138
Annexe 3 : Contacts utiles	140
Annexe 4 : Pour aller plus loin	141
Annexe 5 : 3 situations clés pour porter la mission avec impact	143
SOURCES ET RÉFÉRENCES	160
Cadre légal et réglementaire	160
Convention internationale	160
Rapports et études institutionnels	160
Guides et ressources méthodologiques	161
Normes et référentiels	161
Ouvrages de référence	161
Sites institutionnels	162
Plateformes de formation	162
Réseaux professionnels et personnalités	162
Remerciements	163
Glossaire des acronymes	164
Vos notes	165

FFMAS
TOUS DROITS RESERVÉS

Préambule

Depuis 2019, j'ai l'honneur de présider la FFMAS Nouvelle-Aquitaine, une association qui rassemble des professionnelles passionnées, engagées et désireuses de faire évoluer notre métier d'assistante et d'office manager. En 2025, nous avons célébré les 30 ans de notre association avec un événement exceptionnel : deux jours intenses, plus de 21 ateliers et conférences, et une conviction partagée par toutes les participantes : notre métier a encore beaucoup à offrir et à conquérir.

Au fil de mes 25 années d'expérience dans l'assistanat, j'ai traversé de nombreux secteurs : l'hôtellerie, l'événementiel, la mode, l'industrie chimique, les startups et les organismes de formation. Cette diversité m'a appris une chose essentielle : notre métier n'a pas de frontières. Nous sommes des caméléons professionnels, capables de nous adapter à tous les environnements, de comprendre tous les enjeux et de contribuer à toutes les missions stratégiques de l'entreprise.

Parmi ces missions, celle de référent handicap occupe une place particulière dans mon cœur et dans mon parcours. Je suis moi-même concernée par un handicap invisible. Cette réalité personnelle m'a naturellement sensibilisée aux enjeux d'inclusion. Lorsque j'ai découvert la mission de référent handicap grâce à mon mentor Benoit Perreau, formateur spécialisé sur ces questions, j'ai immédiatement compris que ce rôle était fait pour nous, assistantes et office managers.

Travailler dans un centre de formation a renforcé cette conviction. L'obligation légale de nommer un référent handicap dans ces structures m'a donné l'opportunité de m'investir pleinement dans cette mission. Réfléchir à l'adaptation des formations aux personnes en situation de handicap, imaginer des solutions concrètes, coordonner avec les équipes pédagogiques et les formateurs : ce travail a été l'un des plus stimulants et enrichissants de ma carrière.

En Gironde, nous avons la chance d'avoir le CRFH (Centre de Ressources Formation Handicap) qui est extrêmement actif et propose régulièrement des sessions d'information, des formations et des temps d'échange entre référents handicap. Ces ressources locales sont précieuses et méritent d'être connues et utilisées par toutes celles et ceux qui s'engagent dans cette voie.

Pourquoi ce livre blanc ?

L'inclusion des personnes en situation de handicap est devenue un enjeu majeur pour les entreprises, tant sur le plan légal qu'éthique et économique. Pourtant, malgré les obligations réglementaires et les discours volontaristes, la réalité du terrain reste souvent en deçà des ambitions affichées. Le taux d'emploi des travailleurs handicapés stagne, les discriminations persistent et de nombreuses personnes concernées hésitent encore à révéler leur situation par crainte des conséquences.

Face à ce constat, la création du poste de référent handicap par la loi de 2018 constitue une avancée importante. Mais, pour que cette fonction ne reste pas une simple case à cocher dans un tableau de conformité réglementaire, elle doit être confiée aux bonnes personnes et exercée avec engagement, compétence et conviction.

Ce livre blanc a pour objectif de démontrer que les assistantes et office managers sont des candidates naturelles et particulièrement pertinentes pour endosser cette mission. Notre position transversale dans l'entreprise, nos compétences en coordination et communication, notre culture du service et de la confidentialité, notre capacité à gérer des situations complexes : tous ces atouts font de nous des référentes handicap idéales.

Au-delà de cette démonstration, ce document vise également à outiller concrètement les assistantes qui souhaiteraient s'engager dans cette voie. *Quelles sont les missions précises du référent handicap ? Quelles compétences développer ? Comment convaincre sa direction ? Quels outils mobiliser ?* Vous trouverez dans ce livre blanc des réponses concrètes, des exemples pratiques et des ressources actionnables.

Enfin, ce livre blanc s'adresse aussi aux directions d'entreprise et aux services RH qui s'interrogent sur la meilleure manière d'organiser la mission de référent handicap dans leur organisation. Nous espérons les convaincre que leurs assistantes constituent une ressource précieuse, déjà bien présente dans leurs équipes et prête à relever ce défi.

L'inclusion n'est pas qu'une question de réglementation. C'est une question d'humanité, de justice sociale et de performance collective. Et les assistantes, par leur rôle de facilitatrices au quotidien, ont toute leur place dans ce combat. Il est temps de le faire savoir.

Partie 1 : Comprendre l'inclusion et le handicap en entreprise

1.1 Définitions essentielles

Inclusion versus intégration : une nuance fondamentale

L'inclusion et l'intégration sont deux concepts souvent confondus, un peu comme on confondrait un escalier et un ascenseur. Certes, les deux permettent de monter, mais l'effort demandé n'est pas du tout le même ! L'intégration consiste à adapter la personne à l'environnement existant. On demande alors à l'individu de fournir des efforts pour s'adapter aux normes en place, aux codes établis, aux processus définis. C'est une approche où la personne doit se conformer au système, quitte à se contorsionner pour rentrer dans le moule.

L'inclusion, en revanche, adopte une logique inverse et bien plus ambitieuse. Il s'agit de transformer l'environnement lui-même pour qu'il soit accessible et accueillant pour tous, quelles que soient les différences individuelles. L'inclusion reconnaît la diversité comme une richesse et considère que c'est à l'organisation de s'adapter et non aux individus de se conformer. Dans une démarche inclusive, on ne cherche pas à gommer les différences mais à les prendre en compte dès la conception des espaces, des outils, des processus et des pratiques managériales.

Cette distinction prend tout son sens dans le domaine du handicap. Intégrer une personne handicapée, ce serait lui proposer un poste existant en espérant qu'elle s'y adapte tant bien

Partie 2 : Le référent handicap, une mission faite pour les assistant·es

2.1 Qu'est-ce qu'un référent handicap ?

Définition et périmètre de la mission

Le référent handicap est un acteur clé de la politique d'inclusion en entreprise. Créé par la loi du 5 septembre 2018, ce rôle consiste à être l'interface privilégiée entre les salariés en situation de handicap et l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Le référent handicap n'est ni un médecin, ni un psychologue, ni un assistant social, mais il est un peu tout cela à la fois : un facilitateur, un traducteur, un coordinateur et surtout un ambassadeur de l'inclusion au quotidien.

Sa mission principale : faire en sorte que chaque salarié concerné par une situation de handicap puisse exercer son métier dans les meilleures conditions possibles. Cela passe par l'information, l'orientation, l'accompagnement des démarches administratives, la coordination des aménagements et la sensibilisation des équipes. Le référent handicap est celui vers qui on se tourne quand on ne sait pas à quelle porte frapper, celui qui démêle les fils administratifs et

Partie 3 : Les missions concrètes du référent handicap

3.1 Informer et sensibiliser

Communiquer sur le handicap en entreprise

La première mission du référent handicap, et probablement la plus stratégique, consiste à faire circuler l'information. En effet, le handicap en entreprise souffre avant tout d'un problème de méconnaissance. Les salariés ne connaissent pas leurs droits, les managers ignorent comment accompagner un collaborateur handicapé, les directions sous-estiment les enjeux et les bénéfices d'une politique inclusive. Le référent handicap est celui qui va briser ce silence et faire du handicap un sujet de conversation normal, légitime et constructif.

Communiquer sur le handicap ne signifie pas bombarder les équipes de courriels rébarbatifs sur la législation ou placarder des affiches moralisatrices dans les couloirs. Il s'agit plutôt de créer une culture de l'information où chacun sait où trouver les ressources dont il a besoin, se sent libre de poser des questions et comprend que le handicap n'est pas un sujet tabou.

Le référent handicap peut utiliser de multiples canaux de communication. L'intranet de l'entreprise peut accueillir une rubrique dédiée avec les informations pratiques : comment

Partie 4 : Les compétences indispensables

4.1 Compétences relationnelles

L'écoute active et bienveillante

L'écoute active n'est pas un don du ciel réservé à quelques personnes naturellement empathiques. C'est une compétence qui se développe, se travaille et se perfectionne avec la pratique. Pour le référent handicap, c'est probablement la compétence la plus fondamentale, celle qui conditionne toutes les autres.

- Sans écoute de qualité, pas de confiance.
- Sans confiance, pas de révélation du handicap.
- Sans révélation, pas d'accompagnement possible.

L'équation est implacable.

Écouter activement, c'est d'abord **être vraiment présent**. Cela semble évident, mais dans notre monde saturé de sollicitations, être pleinement présent à l'autre pendant une heure devient presque un acte de résistance. Pas de téléphone qui vibre sur la table, pas d'œil qui glisse vers l'écran d'ordinateur, pas de pensées qui s'échappent vers la to-do list qui attend. Juste la personne en face de soi, ses mots, son non-verbal, ses silences.

Partie 5 : Passer à l'action : comment devenir référent handicap

5.1 Se former

Formations certifiantes disponibles

Devenir référent handicap ne nécessite aucun diplôme obligatoire, mais **suivre une formation spécifique** est vivement recommandé pour acquérir les compétences techniques et relationnelles indispensables. Plusieurs types de formations existent, du module court de sensibilisation au parcours certifiant complet.

Les **formations courtes** (1 à 3 jours) proposent une initiation aux fondamentaux : cadre légal, obligations de l'employeur, présentation des acteurs et dispositifs, premiers pas dans l'accompagnement. Ces formations sont idéales pour démarrer et se faire une première idée de la mission. Elles sont proposées par de nombreux organismes : chambres de commerce, organismes de formation spécialisés, cabinets de conseil en ressources humaines.

EXEMPLE DE FICHE DE MISSION – RÉFÉRENT(E) HANDICAP

Intitulé : Référent(e) Handicap

Rattachement : Direction des Ressources Humaines

Positionnement : Interlocuteur privilégié entre la Direction, les salariés et les acteurs externes

Temps dédié : 20 % du temps de travail (1 jour/semaine)

Objectifs Stratégiques

- Favoriser l'inclusion durable des collaborateurs en situation de handicap.
- Réduire la contribution financière Agefiph par l'emploi direct et les aides.
- Développer une culture "Handi-bienveillante" au sein des équipes.

Missions principales

1. Information et sensibilisation

- Communiquer sur la politique handicap de l'entreprise
- Organiser des actions de sensibilisation (SEEPH, événements...)
- Former les managers aux enjeux du handicap
- Animer l'intranet et les supports de communication

2. Accompagnement des collaborateurs

- Accueillir et écouter les collaborateurs en situation de handicap
- Les orienter vers les bons interlocuteurs (MDPH, médecine du travail...)
- Les accompagner dans leurs démarches (RQTH, aménagements...)
- Assurer un suivi régulier de leur situation

3. Facilitation des aménagements

PARTIE 6 : RETOUR D'EXPÉRIENCE

6.1 Mon parcours de référente handicap

Comment tout a commencé

Mon parcours vers la mission de référent handicap n'était pas tracé d'avance. Comme beaucoup d'assistantes, je pensais que mon rôle se limitait à l'organisation, à la coordination, au support opérationnel. Et puis la vie en a décidé autrement.

Être moi-même concernée par un **handicap invisible** a été le premier déclic. Vivre au quotidien avec cette réalité, devoir jongler entre les adaptations nécessaires et la volonté de ne pas être réduite à mon handicap, gérer le regard des autres et mes propres questionnements : tout cela m'a fait comprendre de l'intérieur les enjeux de l'inclusion. On ne voit pas les choses de la même manière quand on les vit dans sa chair plutôt que de les observer de l'extérieur.

Le deuxième déclic est venu de ma rencontre avec **Benoit Perreau**, formateur spécialisé sur les questions de handicap devenu mon mentor sur ce sujet. Benoit m'a ouvert les yeux sur une évidence : mes compétences d'assistante et d'office manager faisaient de moi une candidate idéale pour exercer cette mission. La transversalité, la coordination, l'écoute, la discrétion, la gestion de multiples dossiers simultanés : tout ce que je produisais déjà au quotidien était exactement ce dont un référent handicap a besoin.

FFMAS
Fédération Française
des Métiers de l'Assistanat
et du Secrétariat
Filière Gestion-Administration

Association Loi 1901 enregistrée sous
le numéro W381011297 – Insertion JO
du 25 Juin 2005
141 avenue de Wagram, 75017 PARIS
contact@ffmas.org
ffmas.com

Assistant-es,
osez la mission handicap !

À propos de ce livre blanc

Ce livre blanc a été conçu par une assistante et office manager qui exerce depuis près de 30 ans. Noëlle est Présidente de la FFMAS Nouvelle-Aquitaine depuis 2019, où elle défend une vision stratégique et proactive du métier d'assistante.

Référente handicap formée par Benoit Perreau puis le CRFH Nouvelle-Aquitaine, elle accompagne depuis plusieurs années des collaborateurs en situation de handicap. Elle-même concernée par un handicap invisible (RQTH), elle conjugue expertise professionnelle et expérience personnelle.

Mentor pour MyJobGlasses, elle multiplie les engagements pour valoriser la profession.

Ce livre blanc est le fruit de son expérience terrain et de sa conviction : les assistantes sont idéalement positionnées pour porter la mission de référent handicap.

Il a été conçu avec le support de Claude et Perplexity. Il sera enrichi par les retours de la communauté des assistantes



contact@ffmas.org



Édition août 2026