



LIVRE BLANC

Inclusion des travailleurs avec un handicap mental dans le circuit économique « classique »

Tim Gielens
Anouk Van Hoofstadt
Evy Ploegaerts
André Schepers
Benjamin Huybrechts
Bart Cambré



COMMUNE DE
JEMEPPE-SUR-SAMBRE





LES AUTEURS



1 Tim Gielens - Senior Researcher, Antwerp Management School **2** Anouk Van Hoofstadt - Communication, Fundraising, Research & Coaching ID@Work **3** Evy Ploegaerts - Junior Researcher, Antwerp Management School **4** André Schepers - Antwerp Management School **5** Benjamin Huybrechts - Associate Professor, HEC Liège **6** Bart Cambré - Associate Dean Research, Antwerp Management School

Photos: Reporters/Eric Herchaft

CONTENU

1 Introduction	5
2 ID@Work	8
2.1 Contexte	8
2.2 Objectifs	8
2.3 Définition du handicap mental	9
2.4 Etude préliminaire	10
2.5 Questions et méthodologie	12
3 L'inclusion dans le monde de l'entreprise nécessite une approche intégrale	13
3.1 Savoir-faire et expertise	14
3.2 Stratégie	17
3.3 Le jobmatching	19
3.4 Culture de travail	23
3.5 Expérience et soutien	25
3.6 Autonomisation	27
4 Recommandations	30
4.1 Mettez sur le jobengineering	30
4.2 Stimulez le travailleur avec une DI à plus d'autonomie	32
4.3 Créez une culture centrée sur l'humain	33
4.4 Regardez plus loin que les mesures à l'emploi existantes	33
4.5 Tentez de relier les « points »	34
4.6 Partagez vos expériences. Mettez sur le storytelling	35
4.7 Stimulez des partenariats durables avec des écoles	36
4.8 Mettez sur une approche multiple	37
4.9 Créez un label « entreprise inclusive »	38
5 Conclusion	39
6 Mode d'emploi	42
7 Références	44
8 Annexe	46
8.1 Méthodologie	46
8.2 Questions conductrices des interviews	52

1 INTRODUCTION

“Differences are not intended to separate, to alienate. We are different precisely in order to realize our need of one another.” - Desmond Tutu

En dépit de ces belles paroles prononcées par un chef de file à l'échelle mondiale, la société d'aujourd'hui se sert précisément des différences comme critères négatifs pour catégoriser les gens. Celui qui n'est plus à même d'accomplir son travail est déclaré *inapte* au travail. Celui qui doit se déplacer en chaise roulante après un accident est déclaré *moins* valide...

Ce « validisme » généralement répandu (les personnes valides constituent la norme, tous les autres sont déviants) a un impact sur la société :

- En raison du manque de connaissances et de créativité dans le « jobdesign », les personnes « déviantes » prêtes à travailler et dotées des capacités pour le faire, se retrouvent au chômage ou évoluent vers un statut de malades de longue durée. En Flandre, les efforts de la VDAB, les GTB (Services d'orientation spécialisés pour les personnes avec un handicap professionnel) et les GOB (Services d'orientation spécialisés, de médiation et de formation, GOB's) pour offrir aux demandeurs d'emploi « déviants », une formation ou un stage tout en conservant leurs allocations, dépendent de la qualité et de la vision des parties concernées. Ainsi, les médecins conseils des mutualités peuvent émettre un avis négatif sur l'attribution d'un trajet d'orientation. Et ce, uniquement sur la base de leurs propres interprétation et sans avoir vu ou entendu la personne malade de longue durée ou demandeur d'emploi « déviant ».

- Selon les chiffres de l'INAMI¹, le nombre de personnes en incapacité de travail de longue durée augmente de 7 % par an. Pour contrer la charge de leurs indemnités sur la sécurité sociale, la ministre Maggie De Block a déclaré vouloir remettre au travail, via un trajet de réintégration, 10.000 malades de longue durée en 2016, 12.000 en 2017 et 14.000 en 2018. Ces quotas pourraient être plus facilement atteints si les demandeurs d'emploi « déviants » retrouvaient le chemin vers le circuit économique « classique » (CEC) - par le biais des mesures de soutien.

MALADES DE LONGUE DURÉE

remettre au travail

en 2016 → 10.000

en 2017 → 12.000

en 2018 → 14.000

- Les allocataires sociaux menacent de sombrer dans une situation financière précaire. Selon une étude des Mutualités chrétiennes (MC), la moitié des personnes souffrant de maladies chroniques vivent sous le seuil de pauvreté (Vancorenland, 2013). Pour les travailleurs invalides qui connaissent une incapacité de travail supérieure à un an, l'indemnité de maladie se situe en moyenne 23% en dessous du seuil de pauvreté.
- Vivre sans avoir le sentiment de participer et de contribuer à la société entraîne un isolement social. Le manque de bien-être rend les gens malades (voire plus malades). Ils nécessitent par conséquent plus de soins médicaux et vont encore plus grever le budget de la sécurité sociale.

¹ <http://www.riziv.fgov.be/SiteCollectionDocuments/augmentation-invalides-general-independants-2004-2013.pdf>

DU VALIDISME À L'INCLUSION

Par conséquent, une transition d'une société validiste à un monde inclusif s'impose, et pas seulement pour des considérations d'ordre budgétaire. Il ne s'agit pas uniquement de se concentrer sur les talents de chacun au lieu d'exclure les « déviants » sur base de leurs limitations, ni de « l'obligation purement morale » de donner à chacun une place digne dans la société. En Belgique, c'est la réalité démographique qui finira également par rendre la société inclusive incontournable.

Malgré la hausse de l'âge de la pension, les flux entrants sont systématiquement inférieurs aux flux sortants. Si nous voulons obtenir un taux d'activité de 73,2 % (l'Europe préconise 75 %) dans le groupe d'âge 20-64 ans en 2020, il faudra que plus de 244.000 de nos compatriotes trouvent le chemin du travail. D'autre part, le degré de remplacement des travailleurs âgés de plus de 50 ans grimpera pour toute la Belgique à 626.103 personnes pour la période 2019-2024. Même si la majorité de ces travailleurs sera remplacée par des jeunes et que l'automatisation absorbera également une partie des jobs, il restera un besoin considérable de travailleurs supplémentaires.



L'insertion d'employés avec un handicap mental dans le circuit économique « classique » peut fournir une réponse à cette question. Toutefois, le taux d'occupation des per-

sonnes ayant un handicap mental en Belgique n'était que de 5,9 % en 2011 (7,9 % en Flandre et 4,9 % en Wallonie) (E. Samoy, 2016).

PASSERELLE VERS LE CIRCUIT ÉCONOMIQUE « CLASSIQUE »

La récente simplification de l'aide à l'emploi en Région wallonne, les jobcoaches via l'AViQ et le mécanisme du « Contrat d'Entreprise » laissent entrevoir que davantage de personnes ayant un handicap mental seront en mesure de trouver le chemin vers une entreprise du CEC.

En adoptant son « Maatwerkdecreet », le décret relatif au travail adapté, la Région flamande a accompli un pas dans la bonne direction. Le remplacement des subventions forfaitaires aux entreprises par un « bagage financier » pour chaque travailleur ayant un handicap pour le marché du travail a permis que ces derniers puissent désormais, en théorie du moins, s'adresser aux entreprises du CEC. La nouvelle réglementation crée également la possibilité d'un emploi subventionné pour les personnes éloignées du marché de l'emploi dans le CEC.

En leur qualité d'institutions scientifiques impliquées dans le débat sociétal, l'Antwerp Management School (AMS) et HEC Liège applaudissent le fait que la garantie de travail et le soutien sur mesure de personnes rencontrant de grandes difficultés pour rejoindre le marché du travail permettent un passage vers le CEC grâce aux évolutions réglementaires récentes telles que le Maatwerkdecreet.

Le trajet sera long et difficile. Les préjugés à l'encontre du groupe cible demeurent tenaces (Trembath, Balandin, Stancliffe, & Togher, 2010) et il faudra assurément un changement de mentalité pour évoluer du validisme à l'inclusion.

Du côté des employeurs, nous constatons une forte demande de la simplification des procédures administratives pour engager ce groupe cible, pour trouver le chemin vers les incitants financiers et le coaching des cadres et des collègues dans leurs rapports avec des travailleurs avec un handicap mental.

Avec ID@Work, AMS et HEC Liège souhaitent remettre sur le tapis le sujet de l'emploi des personnes avec un handicap mental et le rendre possible. Nous sommes parfaitement conscients que les contacts entre les employeurs et le groupe cible ne peuvent réussir que moyennant une bonne collaboration entre toutes les instances en présence.

Ce livre blanc décrit les résultats des recherches et les expériences de l'équipe de recherche inclusive. Il présente également des recommandations à destination des organisations, des PME, des grandes entreprises et des décideurs politiques, et il apporte des solutions qui les aideront lors du recrutement et de la mise au travail de travailleurs avec un handicap mental.

Ce document est la première étape d'un projet qui souhaite contribuer de façon significative, réfléchie et pratique à l'évolution du validisme vers une société inclusive.

2 ID@WORK

2.1 CONTEXTE

En marge des Jeux Européens d'Eté Special Olympics 2014 à Anvers, une première étude a été réalisée par l'alliance Antwerp Management School/HEC Liège (Schrauwen, et al., 2014). L'étude s'est concentrée exclusivement sur le travail en enclave et les ateliers protégés, et a été menée par une équipe inclusive composée de la chercheuse Joke Schrauwen et de deux bénévoles : Evy Ploegaerts et André Schepers, tous deux des athlètes de Special Olympics Belgium.

Encouragé par le très large intérêt public pour la première étude et l'expérience acquise en matière de collaboration avec les personnes présentant un handicap mental, l'AMS et HEC Liège ont lancé le projet ID@Work (Intellectual Disability at Work - déficience intellectuelle au travail) fin octobre 2015.

WALK THE TALK

Prof Benjamin Huybrechts : « Je suis fermement convaincu que ce projet ne peut être crédible que si le sujet de notre étude - les personnes avec un handicap mental - en est également partie prenante. En d'autres termes, si, en notre qualité de Business School, nous voulons apporter notre contribution à un monde où les personnes avec un handicap mental peuvent obtenir une place plus valori-



sante et digne sur leur lieu de travail, nous devons commencer par nous-mêmes. »

Ainsi, Evy Ploegaerts et André Schepers ont été recrutés - grâce au statut Gibo (formation professionnelle spécialisée individuelle) - comme chercheurs scientifiques juniors et sont impliqués dans tous les aspects du projet.



2.2 OBJECTIFS

On considère généralement que l'ID@Work vise à identifier les leviers et les barrières à l'emploi des personnes avec un handicap mental et - en collaboration avec les partenaires de la société civile, les organisations professionnelles et les Autorités - à développer des solutions scientifiquement fondées et concrétisables. Les Business Schools AMS et HEC Liège prennent comme point de départ la vision de l'employeur avec une insistance sur la situation et le fonctionnement des PME².

Plus concrètement, nous poursuivons les résultats suivants :

1. **LIVRE BLANC** : une transposition de la partie recherche du projet ID@Work combinée avec des recommandations pour les décideurs, les PME, les grandes entreprises et les organisations. Le livre blanc peut être consulté gratuitement. <http://blog.antwerpmanagementschool.be/télécharger-livre-blanc-id-at-work>
2. **APPLICATION WEB** (échéance fin octobre 2016) : un questionnaire en ligne, mise gratuitement à la disposition de toutes les entreprises et organisations en Belgique. En répondant aux questions, les employeurs peuvent facilement déterminer dans quelle mesure la structure de leur entreprise est axée sur le recrutement de travailleurs avec un handicap mental. Cet outil fournit un feedback instantané, des recommandations et des références.
3. **TRAJET DE COACHING INCLUSIF** (échéance fin décembre 2016) : vu la complexité de la matière, la plupart des employeurs souhaitant engager des personnes avec un handicap mental ont un besoin d'informations appropriées, de formations et d'orientation. Nous pensons en premier lieu aux PME. Souvent, elles n'ont ni le temps ni les moyens pour se frayer un chemin dans les réglementations complexes. Le trajet de coaching est destiné à tous les employeurs qui désirent être accompagnés en vue du recrutement et de la mise au travail de personnes avec un handicap mental.
4. **MASTER CLASSES RH** (prévues pour 2017), destinées aux dirigeants et aux responsables des RH souhaitant appréhender l'impact de l'emploi inclusif sur la gestion du personnel.

2.3 DÉFINITION DU HANDICAP MENTAL

Le groupe cible n'est pas facile à définir. L'American Association on Mental Retardation (AAMR) stipule : « *Intellectual Disability is characterized by significant limitations both in intellectual and adaptive behaviour as expressed in conceptual, social and practical adaptive skills. The disability originates before age 18.* » (Luckasson et al., 2002, p. 1)

Le modèle actuel de l'AAMR présente un cadre avec des opportunités, des contraintes et des besoins en matière

de soutien afin de classifier et de décrire les personnes avec un handicap mental.

Dans sa classification ICD-10 (Classification internationale des maladies), l'Organisation mondiale de la Santé s'en tient à un classement en fonction du QI³ :

CLASSEMENT EN FONCTION DU QI

- Handicap mental léger
→ **QI entre 50 et 69**
- Handicap mental moyen
→ **QI entre 35 et 49**
- Handicap mental grave
→ **QI entre 20 et 34**
- Handicap mental profond
→ **QI inférieur à 20**

« Lorsqu'une personne dotée d'un QI moyen est devenue limitée des suites d'une lésion cérébrale non innée (par exemple, après un accident de la circulation ou suite à la consommation excessive d'alcool ou de drogues) et qu'elle obtient un score de 60 à un test de QI, cette personne fonctionne au niveau d'une personne avec un handicap mental léger, mais cet individu ne possède pas à proprement parler un handicap mental léger »⁴. Au sens strict, ce groupe ne rentre pas dans l'objet de nos recherches. Nous avons néanmoins inclus ce groupe dans l'étude parce que, dans la pratique, nous avons constaté que lorsqu'un travailleur est victime d'une lésion cérébrale non innée, l'employeur est souvent disposé à offrir un travail sur mesure à la personne concernée. Le travail de cette personne se poursuit alors en fonction de ses capacités modifiées.

Dans la pratique, il ne semble en outre pas évident d'identifier les travailleurs avec un handicap mental et de faire la distinction entre ces derniers et d'autres travailleurs souffrant de l'une ou l'autre forme de limitation ou de problème. En d'autres termes, la définition de la catégorie des « personnes ayant un handicap mental » n'est pas toujours claire et simple.

Cette difficulté constitue un problème pour les employeurs : ils n'ont pas une vue claire sur la présence ou non de ce type de handicap, sur le degré d'invalidité et, surtout, ses implications sur la performance profes-

² Parce qu'elles constituent de loin l'employeur le plus important de notre pays. En 2012, la Belgique comptait 129.420 entreprises de 1 à 49 employés. Chiffres : <http://www.unizo.be/sites/default/files/tewerkstellingsklassen.pdf>

³ <http://apps.who.int/classifications/icd10/browse/2016/en#/F70-F79>

⁴ <https://handicapenarbeid.be/dossiers/verstandelijke-handicap/>

sionnelle du travailleur. Ce qui compromet une évaluation correcte des risques lors du recrutement.

Une des raisons de ce flou est que les pathologies appartiennent à la sphère privée. Le diagnostic objectif est, par conséquent, rarement connu de l'employeur et de son entourage. Souvent, on tente d'observer un certain nombre d'indications ou de manifestations de ce problème dans la vie quotidienne. L'enseignement spécialisé est l'un de ces facteurs. Tant en Flandre qu'en Wallonie, le fait de suivre l'enseignement spécialisé débouche automatiquement sur la reconnaissance d'un handicap mental.

De plus, il importe d'opérer une distinction entre handicap mental et limites mentales, car ceci pourrait semer une forme de confusion au niveau des psychopathologies.

Les chiffres sur la prévalence, le taux d'emploi et le taux d'occupation sont souvent difficiles à comparer entre eux, étant donné que certains auteurs considèrent les limites mentales comme une forme de handicap mental.

Pour des raisons de cohérence et de lisibilité, nous allons adopter dans le cadre de ce livre blanc le terme « travailleur avec une DI » pour qualifier le groupe cible. Dans le même ordre d'idées, nous parlerons d'emploi DI plutôt que d'emploi de personnes avec un handicap mental. Nous parlons de « travailleurs handicapés » ou de « l'emploi des personnes handicapées » lorsque nous nous référons à des handicaps tant physiques qu'intellectuels ou, éventuellement, à d'autres handicaps ou déficiences (par exemple : les troubles du spectre de l'autisme et des lésions cérébrales acquises).

2.4 ETUDE PRÉLIMINAIRE

IMPACT DE L'EMPLOI DI

Kregel (1999) fut le premier à démontrer que l'emploi DI peut fournir des avantages économiques pour des organisations en termes de productivité et de rentabilité. Une population diversifiée de travailleurs est utilisée par des organisations comme une stratégie délibérée visant à accroître la productivité et la compétitivité (Kregel, 1999).

Les organisations ne peuvent se permettre de ne pas embaucher des employés handicapés : les entreprises qui continuent de discriminer les travailleurs handicapés vont emprunter la même voie que celles qui dans le passé ont échoué à tirer parti des compétences des femmes, des allochtones et d'autres minorités (Kregel, 1999).

En outre, plusieurs études pointent l'effet positif sur le climat social interne de l'organisation (Lysaght, Ouellette-Kuntz, Lin, 2012). Pour ce qui est de l'image de l'organisation qui emploie des travailleurs avec une DI, des effets positifs ont également été constatés (Huang et Chen, 2015; Lysaght et al 2012; Siperstein, Parker & Drasher, 2013). L'emploi DI semble être bénéfique pour le management de la réputation des organisations (Unger, 2002) et il renforce l'engagement envers la responsabilité sociale des entreprises (corporate social responsibility) (Pitt-Catsouphes & Butterworth, 1995).

+ LEVIERS

Le soutien du (top)management semble être un prédictif important pour la réussite de l'emploi des personnes handicapées (Pitt-Catsouphes & Butterworth, 1995; Unger, 2002). Les employeurs qui ont déjà de l'expérience avec les travailleurs avec une DI se montrent plus positifs envers le recrutement de personnes issues de ce groupe cible (Diska & Rogers, 1996; Unger, 2002; Huang et Chen, 2015; Gilbride, Stensrud, Vander Goot et or, 2003).

En outre, il a été constaté que l'implication personnelle est un levier pour l'emploi des personnes handicapées (Huang et Chen, 2015). Une culture de l'égalité et de la diversité, et un style de management flexible ont aussi été identifiés dans l'étude de Gilbride et al. (2003) comme éléments-clés pour les employeurs qui sont ouverts aux personnes handicapées.

De nombreuses études ont mis en évidence une différence entre la volonté des employeurs d'embaucher des per-

sonnes handicapées et les pratiques concrètes en matière de recrutement (Hernandez & Keys, 2009; Huang et Chen, 2015). Pour ce qui est du lien avec la taille de l'organisation, les conclusions sont divergentes (Unger, 2002).

En plus des facteurs au niveau de l'organisation, plusieurs auteurs ont identifié des leviers et des obstacles au niveau de l'équipe. Ils ont cité la maturité et la capacité de l'équipe (Droogmans et al., 2015), la relation avec le supérieur direct, l'encadrement et le soutien externe par un coach à l'emploi (Lysaght et al., 2012), et la communication comme des facteurs de succès (Droogmans, Van Dooren, De Cuyper et Van Waeyenberg, 2015). De plus, les collègues estiment que les travailleurs avec une DI entretiennent de bonnes relations professionnelles (Pitt-Catsouphes & Butterworth, 1995).

Au niveau des tâches et des fonctions, on a pu constater à plusieurs reprises que le jobmatching est crucial (entre autres Gilbride et al., 2003; Schrauwen et al, 2014.). Les employeurs examinent au cas par cas quels ajustements sont nécessaires au job et au contexte (Huang et Chen, 2015). Il doit exister une forte corrélation entre les compétences du travailleur avec une DI, le travail et le profil de l'organisation (Chiocchio & Frigon, 2006). Les travailleurs avec une DI semblent bien fonctionner pour des tâches routinières, répétitives, à cycle court, adaptées à leurs compétences (Lysaght et al 2012; Schrauwen et al, 2014.). Une structure claire et des attentes explicites augmentent la probabilité d'un emploi DI réussi (Droogmans et al., 2015).

En outre, il a été démontré que les travailleurs avec une DI sont des employés stables, fiables et compétents (Lysaght et al., 2012). La compétence des travailleurs avec une DI pour mener à bien les aspects essentiels de la fonction apparaît, enfin, comme un strict minimum pour le succès de l'emploi inclusif (Gilbride et al., 2003). Signalons que cette situation ne diffère aucunement des attentes de l'employeur envers son personnel sans handicap.

- BARRIÈRES

Plusieurs études ont montré que les employeurs pensaient généralement que les travailleurs avec une DI étaient plus difficiles à recruter, à placer et à former (entre autres Lysaght et al., 2012). Les employeurs nourrissent également plus de préoccupations vis-à-vis des travailleurs avec une DI que par rapport aux travailleurs avec des handicaps physiques (Unger, 2002).

En outre, des études antérieures ont mis en lumière le

manque de connaissances et d'expertise dans le chef de l'employeur (Droogmans et al., 2015). Les employeurs n'ont que peu ou pas d'informations quant à la nature du handicap (Huang et Chen, 2015) et ils n'ont pas de vision claire quant aux mesures relatives à l'emploi et aux mesures de soutien (Droogmans et al., 2015).

L'évaluation du risque d'une « erreur » de recrutement décourage de nombreux employeurs d'engager des travailleurs avec une DI (Pitt-Catsouphes et al, 1995. Huang et Chen, 2015). L'administration complexe, les idées fausses, les stéréotypes et les préjugés (Huang et Chen, 2015), et le manque de connaissance du problème, ont été identifiés dans des études antérieures comme des facteurs d'inhibition pour l'emploi inclusif.

Au niveau de l'équipe, d'autres chercheurs rapportent que la pression sur les membres de l'équipe (stress, durée et charge de travail) est un facteur inhibant (Pitt-Catsouphes et al., 1995). En outre, l'implication du supérieur hiérarchique direct dans les problèmes privés du travailleur avec une DI peut s'avérer problématique (Pitt Catsouphes et al., 1995). Les employeurs sont surtout préoccupés par le temps supplémentaire et les efforts nécessaires requis par les travailleurs avec une DI (Unger, 2002). Autre sujet de préoccupation chez les employeurs : éviter de laisser s'installer la perception d'un traitement préférentiel (Huang et Chen, 2015).

Au niveau des tâches et des fonctions, ce sont surtout la technologie et les descriptions de fonction rigides qui sont de nature à freiner le succès pour un emploi DI (Lysaght et al., 2012).

En définitive, une attitude protectionniste des parents a été pointée, au cours d'études antérieures, comme un sujet d'inquiétude dans le chef des employeurs pouvant expliquer les réticences à employer des personnes de ce groupe cible (Huang & Chen, 2015).

Sur base de la littérature, nous pouvons donc conclure qu'il existe beaucoup de preuves empiriques tant pour les succès que pour les obstacles concernant l'emploi DI.

2.5 QUESTIONS ET METHODOLOGIE

LA QUESTION CENTRALE POUR L'ÉTUDE D'ID@WORK COMPORTE DEUX VOILETS :

- 1 Quels sont les défis et leviers identifiés par les organisations qui ont de l'expérience dans la mise au travail de travailleurs avec une DI ?
- 2 Comment pouvons-nous soutenir les entreprises, les PME et autres organisations en Belgique dans le recrutement et l'emploi des personnes avec une DI dans le but d'augmenter les chances d'emploi de ce groupe cible ?

Pour obtenir une réponse à ces deux questions, nous avons **interrogé 26 organisations** : 17 en Flandre, 4 en Wallonie, 4 dans la Région de Bruxelles-Capitale, et 1 aux Pays-Bas. La collecte des données se fera jusqu'à la fin de l'année 2016.



Nous avons recensé les différents cas étudiés par le biais d'entretiens en profondeur avec les différentes parties prenantes. Nous avons interrogé **16 dirigeants d'entreprises, 10 responsables du personnel, 10 supérieurs hiérarchiques directs, 2 collègues immédiats, 4 coaches à l'emploi et 16 travailleurs avec une DI, 4 employés atteints de troubles du spectre autistique, 2 avec une lésion cérébrale acquise et 2 avec un handicap tant physique que mental**. Au total, nous avons effectué 66 interviews au sein des 26 organisations sondées. Les interviews dans ces **26 organisations** ont été menées dans la période allant de décembre 2015 à début mai 2016.

Les organisations ont été sélectionnées sur base de l'expérience avec l'emploi DI, du secteur, de la taille de l'organisation et du circuit de travail.

Pour ce qui est du circuit de travail, nous nous concentrons dans cette étude surtout sur le circuit économique « classique » (CEC), c'est à dire hors-entreprises de travail adapté. Nous nous limitons au travail rémunéré, le bénévolat n'entre pas dans le sujet de l'étude. De plus, nous nous concentrons principalement sur les travailleurs avec une DI.

L'étude a été effectuée par une équipe inclusive comprenant des personnes avec une DI. Le sujet de l'enquête a donc été activement impliqué dans la réalisation de l'enquête dans le cadre d'une observation participante.

Cette approche inclusive ajoute un autre volet à l'étude empirique : nos propres expériences avec la gestion et le fonctionnement au sein d'une équipe inclusive. Nous considérons ce vécu comme une source d'information supplémentaire et il a donc été repris dans les résultats. Ce cas supplémentaire est traité avec le même anonymat que les autres.

Le processus de la collecte des données est décrit en détail dans l'annexe (cf. infra 8.1 méthodologie).

3 L'INCLUSION DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE NÉCESSITE UNE APPROCHE INTÉGRALE

Sur base de l'enquête empirique, nous avons identifié les **leviers** et les **barrières** pour l'emploi DI dans les organisations qui possèdent déjà une expérience dans ce domaine. Les leviers sont des facteurs qui facilitent l'emploi DI, les barrières elles, entravent ce type d'emploi.

Sur base de l'analyse de tous les cas pris individuellement et, dans une phase ultérieure, la comparaison des différentes études de cas, nous pouvons identifier un certain nombre de modèles. L'annexe explique comment l'analyse des données a été concrètement abordée (cf. 8.1).

Tous les leviers et les obstacles qui ressortent des observations ont pu être ramenés en 6 sections : 1) Savoir-faire et expertise, 2) Stratégie, 3) Jobmatching, 4) Culture de travail, 5) Expérience et soutien, 6) Autonomisation. Ces 6 sections constituent ensemble le **modèle de recherche conceptuelle** (voir Schéma).

Dans la suite de ce livre blanc, nous décrivons et étayons les différentes sections sur la base de nos observations, réparties entre les barrières et les leviers correspondants. Nous mobilisons aussi régulièrement la littérature ad hoc.

Pour chaque section, nous avons utilisé des citations anonymes des personnes interrogées. Nous fournissons également des citations d'Evy Ploegaerts et d'André Schepers, les deux chercheurs DI. Nous leur avons demandé, dans le cadre du processus d'analyse des données, de proposer leur point de vue sur les conclusions et de procéder à leur propre évaluation. Le résultat est rendu au travers de ces citations. L'utilisation de ces déclarations dans le livre blanc a été discutée avec eux et ils ont donné leur accord explicite.

Chaque section se termine par des applications pratiques sur base des conclusions de l'enquête. Les « do's » et les

MODÈLE DE RECHERCHE CONCEPTUELLE



« don'ts » sont développés et concrétisés dans le « Mode d'emploi » (cf. chapitre 6).

Le lecteur trouvera dans l'annexe (cf. 8.1) un aperçu de l'étendue empirique des différentes sections avec les leviers et les barrières correspondants, ainsi que les indicateurs qui s'y réfèrent. Un graphique reprenant les barrières et les leviers décrits est présenté à la fin de chaque section.

3.1 SAVOIR-FAIRE ET EXPERTISE

Le première section renvoie au degré de savoir-faire et d'expertise concernant le groupe cible, les mesures pour l'emploi, les personnes capables de fournir une orientation et les procédures administratives disponibles chez l'employeur. Un aperçu des leviers et des barrières est donné à la fin de cette section. André Schepers, chercheur DI, déclare à propos des connaissances des employeurs concernant le groupe cible :

« Les employeurs en savent trop peu sur le handicap mental. Je serais disposé à libérer une petite partie de mon dossier médical pour faciliter le contact avec l'employeur et les collègues, mais un travailleur ayant un handicap mental devrait lui-même prendre l'initiative d'informer l'employeur et les collègues de son handicap et de ses conséquences. Cela fait mal de le raconter, mais je pense que c'est nécessaire pour être accepté. »

+ LEVIERS

Sur base des cas étudiés, nous avons pu identifier un certain nombre de facteurs de succès. Ceux-ci sont liés aux barrières (cf. ci-dessous) au sein de cette section, dans la mesure où les employeurs eux-mêmes tentent de saisir les zones d'ombre quant à la nature précise du handicap et de ses implications pour la pratique.

Un des cas, par exemple, rapporte que l'équipe bénéficie d'explications afin de broser le contexte dès l'introduction d'un travailleur (dans ce cas-ci, avec un trouble du spectre autistique). Le répondant n° 35 a déclaré à ce propos que « l'équipe où travaillera l'employé en question avec un handicap, recevra **des informations sur les caractéristiques de ce handicap** et comment cela se traduit au travail ». Cette méthode réduit le risque que les autres employés « ne sachent pas comment réagir de manière appropriée à un comportement inapproprié » (répondant

n° 14). Dans une autre organisation reprise dans l'enquête, le coach à l'emploi et l'employé avec une DI ont expliqué lors de l'entrée en service aux collègues ce que signifie exactement ce handicap. Le répondant 64 se définit ainsi : « Je suis comme un livre lourd qui est difficile à lire. »

Une autre stratégie pour compenser le manque de connaissance et d'expertise sur la nature exacte de la problématique d'un travailleur avec DI est « de tenter de se forger soi-même une opinion sur l'étendue de la problématique par le biais de l'observation, de se remettre en question en tant qu'employeur lorsque le travailleur avec DI commet une erreur » (répondant 39) et par la méthode d'essais et erreurs.

Une autre organisation a indiqué que, lors d'un recrutement, « on cherche d'abord à comprendre le profil et la problématique afin d'élaborer un plan de formation qui prend en compte l'évolution du travailleur avec DI » (répondant 29). Ces dires sont en ligne avec l'opinion d'André Schepers, chercheur DI, à ce sujet :

« Notre formation et notre gestion au quotidien demandent beaucoup de temps et d'énergie à l'employeur. L'Antwerp Management School a déjà dû investir beaucoup en nous. Par conséquent, il est indispensable de connaître dès le début de la collaboration le niveau du travailleur avec un handicap mental afin de pouvoir adapter les programmes de formation. Cela évitera des pertes de temps et de productivité chez les collègues. Nous en avons fait l'expérience avec les cours d'informatique distincts dont nous bénéficions dorénavant. Quand nous n'en avions pas, nous devons demander de l'aide aux collègues pour le moindre problème. La formation individuelle nous a permis de réaliser pas mal de progrès et nous devons moins déranger les collègues. »

- BARRIÈRES

Même si le regard posé sur les personnes avec une DI a, certes, déjà évolué, il subsiste encore pas mal de préjugés à l'encontre de ce groupe (Trembath et al., 2010), de nature à engendrer une stigmatisation. Ceci est dû en partie à un manque d'affinité et de connaissances à propos de ce groupe cible. Sur base des enquêtes, nous pouvons affirmer qu'il en va de même chez les employeurs. Les facteurs d'inhibition sont liés au cadre, aux règlements et au suivi administratif.

Des enquêtes antérieures ont montré que les employeurs

ont un **manque de connaissance du groupe cible**, des mesures d'aides à l'emploi et des financeurs correspondant à ces différentes aides. La combinaison de différentes sources de financement fait que les employeurs ne savent pas par où commencer et comment ils doivent s'y prendre (Droogmans, Van Dooren, De Cuyper et Van Waeyenberg, 2015).

Dans notre étude, des employeurs déclarent également qu'ils « n'ont pas une vision claire des problèmes spécifiques des travailleurs avec un handicap » (répondant 13). Il n'y a **pas suffisamment d'informations** disponibles pour les employeurs à propos de **la nature exacte du handicap et surtout, de ses implications dans l'exécution du travail**. « Les employeurs ont trop peu de connaissances concernant le groupe cible et leurs compétences » (répondant 35). C'est évidemment dû en partie au fait que les informations médicales appartiennent à la sphère privée. C'est ce qui ressort des propos d'Evy Ploegaerts, chercheur DI :

« Je ne veux pas donner accès à l'employeur à une partie de mon dossier médical. Tout comme je ne souhaite pas parler de mon handicap. C'est quelque chose que je n'ai jamais appris et j'éprouve énormément de difficultés à le faire. Personnellement, je n'ai pas encore accepté mon handicap. Je crains que l'on empiète sur ma vie privée et je préfère me contenter de mettre en avant mes points forts. Le reste, ils le découvriront bien. »

De l'avis des employeurs, l'encadrement provenant des services d'orientation pourrait être meilleur : « pour l'instant, l'employeur reçoit trop peu d'informations sur les handicaps du travailleur » (répondant 39). En d'autres termes, il y a un **besoin de connaissances et d'expertise spécialisées** (Droogmans et al., 2015). Un employeur l'a exprimé de la manière suivante : « Nous avons besoin d'informations appropriées afin de nous rendre compte de ce que comporte exactement le handicap via les parents, la VDAB... » (répondant 39). Autre exemple : « Nous n'avons aucune idée des tâches que les travailleurs avec une DI sont capables d'effectuer » (répondant 41). Evy Ploegaerts, chercheur DI, explique à ce propos :

« Je pense que l'employeur ferait bien d'obtenir une orientation et du coaching avant de recruter le premier travailleur avec une DI. Je pense que cela aurait facilité la tâche de la direction des ressources humaines de l'Antwerp Management School. »

En outre, **la fragmentation des informations** entraîne que les employeurs ne sont pas au courant des possibilités de

l'emploi DI. Il n'existe « pas de point de contact unique pour l'économie sociale, et nous devrions être capables de relier tous les points » (répondant 10). En outre, deux organisations ont déclaré que « les employeurs disposent de trop peu de connaissances en ce qui concerne les mesures d'emploi » (répondant 57) et que « les possibilités de l'emploi DI sont insuffisamment connues par les employeurs » (répondant 46).

L'ignorance des employeurs s'étend également aux employés. Résultat : ils ne sont pas suffisamment au courant de ce que le travailleur avec une DI peut apporter sur le plan professionnel à leur organisation. Ce qui entraîne une forme de **résistance de la part des collègues**.

Les organisations ont déclaré qu'il « existait au début une résistance de la part des collègues sans handicap » (répondants 9, 37 et 63). Certains collègues ont même été « choqués et surpris : nous ne sommes quand même pas un atelier protégé » (répondant 10). Il y a toujours beaucoup de réactions fondées sur l'incompréhension (répondant 29), par exemple : « Que vient-il [travailleur avec une DI] faire ici ? » (répondant 41).

Nous pouvons conclure que le rapprochement vers l'offre existante ne se déroule pas de manière optimale, ce qui entraîne des frais d'information élevés (Droogmans et al., 2015). Les employeurs demandent donc une simplification de l'offre. Les informations sur les statuts possibles, les mesures à l'emploi et les services d'orientation sont insuffisamment connus de la part des employeurs interrogés.

Conséquence de cette « ignorance » : les organisations ont souvent des **attentes fausses et irréalistes** quant au fonctionnement du travailleur avec une DI, à « l'éventuelle progression professionnelle » (répondant 51), « le développement et la croissance » (répondants 51 et 52). Ces attentes irréalistes mettent une pression énorme sur les épaules du travailleur avec une DI, renforcée dans certains cas par une « pression énorme de la part des parents » (répondants 57 et 61).

À cela vient se rajouter la **complexité administrative** (en termes de procédures de demandes, de contrats, de plan de formation, etc.). Plusieurs organisations ont rapporté que « la complexité administrative et les règlements stricts représentent des obstacles » (par ex. répondant 44.), même s'il faut tenir compte de l'effet d'apprentissage : le premier recrutement d'un travailleur avec une DI entraîne une charge importante en matière d'administration, mais ce processus ouvre la voie pour le recrutement éventuel d'autres travailleurs avec une DI. « Au début, les démarches administratives sont énormes » (répondant

47). Droogmans et al. (2015) parlent à cet égard de **coûts de transaction élevés** pour les employeurs.

De plus, les **différentes Régions possèdent des cadres législatifs extrêmement différents**. Un certain nombre d'employeurs mentionnent que le manque de cohérence entre les différentes Régions en matière de réglementation constitue un réel problème. « Les procédures administratives et les législations sont différentes dans chaque Région. Le « Duoday » illustre parfaitement ce propos (répondant 29). L'organisation sondée est active sur tout le territoire belge et participe chaque année au « Duoday ». Elle précise à ce propos : « Cela exige beaucoup d'administration et les différentes étapes que nous devons suivre divergent. La motivation de l'employeur doit être inébranlable pour ne pas se décourager » (répondant 29).

En outre, le « **manque de réglementation saine** » est cité comme un facteur qui entrave l'emploi (répondant 44). La suspension partielle (janvier 2016) du maatwerk-decreet (décret flamand relatif au travail adapté) par le Conseil d'Etat en est un exemple typique. Les employeurs souhaitent un cadre législatif sain. C'est la condition sine qua non pour investir dans une politique inclusive.

En résumé, nous pouvons affirmer que les employeurs ont besoin de savoir-faire et d'expertise spécialisés en rapport avec le groupe cible et les diverses mesures à l'emploi (Droogmans et al., 2015). Ce manque de connaissances se traduit par des attentes souvent irréalistes des employeurs envers le groupe cible et son fonctionnement.

La complexité de l'administration, la fragmentation des informations et le manque de fiabilité et de cohérence dans la réglementation, ainsi que le peu de connaissances en matière de travail inclusif, constituent les plus grands obstacles à l'emploi inclusif.

Tableau 1. Aperçu des leviers et barrières pour la section *Savoir-faire & expertise*.

1 - SAVOIR-FAIRE & EXPERTISE

- +** Information et encadrement
- Connaissances à propos du groupe cible, mesures, fournisseurs
- Résistance des collègues
- Attente vis-à-vis de l'emploi DI
- Administration
- Cohérence et stabilité du cadre législatif et des réglementations

SAVOIR-FAIRE & EXPÉRIENCE DANS LA PRATIQUE

Que représentent les leviers et les barrières de la section Savoir-faire & expertise pour la pratique ? Nous présentons le passage à la pratique de chaque section sur base des questions suivantes:

- 1 Qu'est-ce qui fonctionne ?**
- 2 Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ?**

QU'EST-CE QUI FONCTIONNE ?

Il est recommandé aux organisations qui recrutent des travailleurs avec une DI de se forger une image très précise des **connaissances et des compétences** existantes. C'est nécessaire afin de procéder à une évaluation correcte du fonctionnement futur du travailleur avec une DI. De plus, cela donne une indication sur la nature et l'intensité du soutien et de l'encadrement qui s'avérera nécessaire.

Lorsque des organisations ont à leur service des personnes avec une DI, ces dernières constituent le porte-drapeau de cette organisation, au même titre que tous les autres travailleurs. Remplir ce rôle et pouvoir opérer la scission avec les autres rôles et qualités n'est pas une tâche évidente. Cela se manifeste par exemple dans le traitement des informations confidentielles et la communication d'informations sur leur vie privée. Cet exercice exige un **haut degré de sensibilité sociale** pour adapter l'attitude et le comportement au contexte. Pouvoir jauger des situations formelles et informelles (et pouvoir évaluer la différence entre ces deux types de situations) et être capable de sentir des usages sociaux ou des règles de courtoisie tacites sont autant d'exemples de cette compétence subtile qui ne sont pas évidentes pour les travailleurs avec une DI. Cela se traduit par un comportement inapproprié, des tenues vestimentaires qui ne sont pas adaptées à la situation, etc. Les organisations qui souhaitent fonctionner avec des travailleurs avec une DI doivent donc comprendre que cette compétence n'est pas innée, mais que les travailleurs avec une DI doivent bénéficier d'un coaching dans ce domaine.

L'ignorance peut entraîner une forme de **résistance envers les travailleurs avec une DI**. Il est donc judicieux de communiquer au préalable avec l'équipe qui va accueillir le travailleur avec une DI. Vous vous assurez ainsi que chacun va soutenir le projet et vous pourrez anticiper les problèmes potentiels. Dès que cela s'avère pertinent, il est aussi important d'impliquer les représentants syndicaux dans ce processus.

QU'EST-CE QUI NE FONCTIONNE PAS ?

Si votre organisation n'a pas une vue suffisante sur la nature et le sérieux de la déficience, cela peut engendrer des **attentes irréalistes** vis-à-vis du fonctionnement et de la progression professionnelle future. Ce qui peut mettre une pression supplémentaire sur les épaules des travailleurs avec une DI. Au final, les deux parties sont perdantes. Tout commence par une estimation correcte des capacités et des limites et par un plan de formation adapté.

3.2 STRATÉGIE

La stratégie renvoie au « pourquoi » de l'inclusion : quelles sont les motivations des employeurs ayant l'expérience de l'emploi de travailleurs avec une DI de franchir le pas et de persévérer ? Quelle stratégie sous-tend cette décision ? Outre des raisons d'ordre économique, nous avons également observé des motifs sociopolitiques.

+ LEVIERS

Fait marquant : dans environ un tiers des cas étudiés, c'est l'implication personnelle du décideur qui est à la base du recrutement de la personne avec une DI. Souvent, la première action vers l'engagement d'une personne de ce groupe cible est effectivement posée pour des **motifs personnels** : quelqu'un dans la famille ou le cercle d'amis possède une DI, ce qui rend le problème littéralement plus proche. André Schepers, chercheur DI, précise :

« Il est clair que le contact personnel avec le travailleur avec DI donne plus souvent lieu à un recrutement. La proximité et la familiarité sont donc cruciales, sinon nous n'y réussissons pas. Des entretiens d'embauche traditionnels, nous n'en sommes pas capables. Ou du moins, je ne suis pas encore prêt pour cela. »

Par implication personnelle, on entendait par exemple un membre de la famille qui avait une DI (répondants 1 et 44) ou une personne dans le cercle immédiat du décideur (répondant 9 et 57). Dans certains cas, la bonne volonté et l'implication basée sur un engagement personnel a joué un rôle dans la décision d'implémenter le recrutement d'un travailleur avec une DI dans leurs organisations respectives (répondants 13, 18 et 61).

Outre cette touche personnelle, la majorité des organisations interrogées ont déclaré que **les motivations et les engagements sociaux** étaient déterminants dans la prise de décision et la poursuite de l'emploi DI (par ex.

répondant 15). Dans ces cas précis, nous avons senti la perception d'une réelle plus-value pour la société. Ces organisations veulent « apporter une contribution à la société, car cela s'avère payant » (répondant 10). « Dans notre parcours d'entrepreneur, il faut aussi se soucier du volet social, sinon l'existence ne serait pas perçue comme complète » (répondant 18). La motivation pour occuper des travailleurs avec une DI est également de nature sociale pour ces organisations. « C'est en changeant de petites choses que les entrepreneurs et les organisations peuvent faire une différence » (répondant 46). Outre des raisons économiques, des motifs sociaux jouent également un rôle. « Il n'y a pas que le profit dans la vie d'une entreprise, nous avons aussi un rôle social à jouer » (répondant 36).

La majorité des organisations interrogées affichent une attitude positive à l'égard de la DI : ces organisations souhaitent « **offrir des opportunités aux gens** » (par ex. répondant 61), car « ce n'est pas parce qu'on présente des handicaps que l'on n'est pas capable de travailler » (répondant 39). Ces organisations veulent « dénicher le bon côté de chaque personne » (répondant 36). Dans deux des organisations, le dirigeant a déclaré que « donner des possibilités aux personnes avec une DI est même plus important que certaines réactions [négatives] des clients » (répondants 39 et 44).

Certaines des organisations vont encore plus loin en déclarant qu'en leur qualité d'organisation, elles devaient assumer un **rôle de pionnier** afin de sensibiliser d'autres organisations : « Nous devons montrer l'exemple » (répondants 1 et 29). « Nous devons apprendre aux gens à vivre avec quelqu'un qui est différent » (répondant 44). Evy Ploegaerts, chercheur DI, souligne :

« Les motivations qui poussent l'employeur sur la voie du travail inclusif sont évidentes : si nous voulons changer quelque chose dans le monde, il faut montrer que le travail inclusif est possible. Nous devons prêcher par l'exemple. »

Souvent, ces motivations sociales et sociétales vont de pair avec des **motifs d'ordre plus économique**. Dans un cas, par exemple, le recrutement d'un travailleur avec une DI était dicté par une urgence pour combler un emploi vacant alors que des motivations clairement sociétales avaient aussi joué.

Dans d'autres cas, à l'origine du travail inclusif, on trouve la « nécessité d'augmenter les marges bénéficiaires » (répondants 18 et 25) et/ou « de réduire les coûts salariaux » (répondant 33). De nombreuses études antérieures ont montré qu'une population diversifiée de travailleurs, qui

comprendrait également des personnes avec un handicap, constitue une bonne stratégie pour accroître la productivité et la compétitivité (Kregel, 1999).

BARRIÈRES

L'importance des **motifs personnels** rend l'emploi DI souvent très dépendant des personnes. Lorsqu'elles quittent l'organisation, la volonté de ladite organisation de recruter des travailleurs avec une DI pourrait très bien disparaître (répondants 9 et 13). Le fait que l'engagement repose sur des raisons purement personnelles rend l'emploi DI vulnérable.

Dans cette section, les **considérations purement financières** peuvent donc être considérées comme étant des barrières. Recruter des gens avec une DI parce qu'ils ne coûtent pas cher, témoigne non seulement d'un manque de respect, il est en réalité inexact de supposer que cette forme d'emploi subventionné peut rapporter plus qu'elle ne coûterait. Les frais liés au recrutement et à l'orientation du travailleur avec une DI sont souvent supérieurs à la somme des subventions et des incitatifs financiers. La « charge administrative inhérente à la mise en œuvre des différentes mesures génère parfois des coûts plus élevés que les gains sur les coûts de main-d'œuvre » (Droogmans et al., 2015).

« Le coût pour un employeur ne se limite pas aux heures de travail du coach, il faut aussi tenir compte des heures non productives du travailleur avec une DI, des collègues et des dirigeants. » (Droogmans et al., 2015). « Même si l'offre des mesures est gratuite, les employeurs doivent toujours faire face aux coûts liés à l'accompagnement sur le lieu de travail » (Droogmans et al., 2015).

En particulier pour les PME, les « coûts de formation associés à l'effort d'orientation sur le lieu de travail semblent très importants » (Droogmans et al., 2015). Les coûts de formation couvrent, entre autres, la mise à disposition d'un collègue pour permettre l'orientation et la formation sur le lieu de travail. Evy Ploegaerts, chercheur DI, l'exprime de la manière suivante :

« Trop souvent encore, je vois que la raison principale pour engager un travailleur avec une DI est qu'il est un "travailleur moins cher". Dans l'enquête, cette raison revient souvent. Mon conseil aux employeurs est : ne le faites pas uniquement pour ce "moins cher", car les primes et les subventions ne sont pas éternelles. »

Dans les entreprises interrogées, outre les motifs d'ordre social et sociétal, certaines motivations financières sont aussi apparues. Le répondant 14, un supérieur hiérarchique direct, l'explique comme suit :

« Il se pourrait très bien [que des considérations financières aient joué]. De fait, c'est une attitude totalement erronée. L'obtention de primes, d'orientation et de coûts réduits, cela ne devrait absolument pas intervenir lors du recrutement d'une personne. Cela devrait être un outil qui facilite l'engagement, mais certainement pas un critère. Cela ne m'étonnerait pas que cela ait été pris en considération dans le cas présent, dans le sens « nous allons engager quelqu'un et le payer un minimum. » Cela relève quasiment du scandaleux. Je ne le nie pas, le rouge de la honte envahit mes joues, mais je pense que c'est un reflet fidèle des faits. Cela ne devrait pas être un motif. Vous n'adoptez pas un enfant en raison des allocations familiales. »

Tableau 2. Aperçu des leviers et barrières pour la section Stratégie

2 - STRATÉGIE

- + Implication personnelle
- + Motivations sociétales, engagement social
- + Besoin économique
- Engagement purement personnel
- Considérations purement financières

LA STRATÉGIE DANS LA PRATIQUE

QU'EST-CE QUI FONCTIONNE ?

Les organisations capables de trouver un **équilibre** entre motivations personnelles et/ou sociétales sont celles qui rencontrent le plus de succès dans la démarche d'entreprise inclusive.

La bonne pratique serait d'estimer, avant le recrutement d'un travailleur avec une DI, quelle est la **réelle valeur ajoutée** de ce travailleur : quelles sont les motivations, qu'est-ce que l'organisation souhaite atteindre avec cette démarche ? En opérant de la sorte, vous augmentez vos chances de succès.

On pourrait diminuer la dépendance à l'engagement personnel en misant sur la **Responsabilité Sociale des En-**

treprises (RSE) et l'intégrer de manière durable dans la mission, la vision et la stratégie de l'organisation.

Dans un cas, l'emploi DI cadrerait dans la politique de diversité de l'organisation, ce qui a permis d'ancrer l'engagement social comme motivation dans la culture (répondant 63). De cette manière, l'emploi DI est facilité via l'opération de la diversité.

QU'EST-CE QUI NE FONCTIONNE PAS ?

Un **accent unilatéral** sur une stratégie économique ou des motivations sociétales et sociales compliquent la pérennisation de l'emploi DI. Les employeurs qui souhaitent réduire les coûts via l'emploi DI en sortent déçus. Les frais de formation, de transaction et d'information dépassent la somme de toutes les primes et subventions. Cette stratégie purement financière produit donc un effet inverse.

3.3 LE JOBMATCHING

Par jobmatching, on entend tous les processus qui ont un rapport avec le fait de lier un candidat ou un employé à un ensemble spécifique de tâches, depuis la recherche de candidats DI appropriés à l'exercice de la fonction.

Premier élément important : le jobdesign, l'aménagement, le monitoring continu et - si nécessaire - la redéfinition d'un paquet de tâches sur mesure pour le travailleur avec une DI. Cet appariement peut être imposé par l'organisation ou se produire à l'initiative du travailleur lui-même.

Le jobmatching ne fait pas seulement référence au job (re-)design, mais aussi à d'autres aspects du processus d'appariement du candidat avec le poste : la manière dont les candidats DI sont arrivés au sein de l'organisation et les pratiques de recrutement et de sélection ont été identifiées dans notre étude comme des facteurs importants pour la réussite de l'emploi DI.

+ LEVIERS

Dans la plupart des cas couronnés de succès, **l'attitude** apparaît comme le critère majeur de sélection. L'attitude se réfère à la motivation et à la volonté de travailler. À titre d'exemple : « Le courage, l'envie de travailler et la motivation sont déterminantes, et non le diplôme » (répondant 37). « Contrairement à la motivation, l'attitude et la volonté d'apprendre, le handicap n'a pas d'importance si on veut bien faire son travail » (répondant 53).

Dans cette phrase, on constate un chevauchement entre

l'attitude et le concept de travail éthique: la valeur personnelle attachée au travail (De Witte, 2000). Pour ces organisations, les diplômes n'ont qu'une importance secondaire. Ce qui offre d'emblée plus de possibilités pour les candidats DI puisque ceux-ci ne possèdent souvent pas les qualifications requises.

En ce qui concerne les adaptations dans le **jobdesign**, nous avons observé dans un certain nombre de cas des formes de jobsculpting. L'organisation retire alors certaines tâches de l'ensemble des tâches du travailleur, ou les adapte selon le fonctionnement. Dans d'autres cas, on observe des formes de jobcarving, une version plus légère de jobcrafting, où certains menus aspects du travail ont été adaptés à l'initiative du travailleur lui-même.

Le **jobcrafting** se définit comme « l'élaboration du job afin que celui-ci colle mieux aux intérêts, capacités et limites du travailleur. L'important dans le jobcrafting, c'est que toutes les adaptations se produisent à l'initiative du travailleur » (De Prins, 2015). Wrzesniewski et Dutton (2001) définissent les travailleurs comme des jobcrafters « quand ils influencent, de leur propre initiative, le contenu de leur travail pour créer un environnement de travail qui correspond à ce qu'ils apprécient dans leur travail, à ce qu'ils pensent bien faire ou veulent atteindre. En d'autres termes, dans le jobcrafting, il est question de « comportement proactif auto-initié dont le supérieur hiérarchique n'est pas forcément au courant » (De Prins, 2015). « Le jobcrafting ne porte donc pas tant sur la manière dont les organisations peuvent façonner le travail de façon à le rendre plus motivant, mais plutôt sur celle dont les travailleurs parviennent à donner du sens à leur travail et à le rendre plus stimulant » (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Le jobcrafting est essentiellement bottom-up, alors que les ajustements dans le jobdesign classique sont top-down et donc initiés et pilotés par l'organisation.

Etant donné la connaissance limitée au sein des organisations concernant le sérieux et la nature du handicap, ainsi que ses conséquences sur le fonctionnement des travailleurs (voir ci-dessus 3.1), les employeurs doivent **d'abord analyser** les possibilités et les déficiences du travailleur avec une DI : « Au départ, nous avons exploré tout ce que notre travailleur [avec une DI] peut et ne peut pas faire » (répondant 42). Au début, pour l'employeur, il s'agit principalement « d'explorer, d'essayer et de recadrer : l'éventail des tâches est constitué en essayant des choses que le travailleur avec une DI est capable de faire ou non » (répondant 42).

En fonction de cette analyse, les organisations adaptent l'éventail des tâches du travailleur avec une DI en tenant

compte de ses capacités, son rythme et ses limites. Lors de **l'adaptation des tâches**, il y a un terme crucial : le travail adapté. « *Si l'exécution de certaines tâches pose problème, l'éventail des tâches est redéfini et on leur en attribue d'autres* » (répondant 50). « L'éventail est souvent modifié (par ex. utilisation de la caisse enregistreuse) pour éviter le stress » (répondant 54). L'employeur doit donc faire preuve de flexibilité et ne pas se montrer trop rigide avec les rôles et les fonctions.

En outre, certains employeurs fournissent souvent des **outils** facilitant l'exécution du travail, par exemple par l'utilisation de pictogrammes, d'une grille avec des photos ou d'autres aides visuelles, ou des « moyens pédagogiques innovants » (par exemple peinture, IT) (répondant 21).

L'élaboration d'un « plan détaillé avec des étapes prédéfinies » (répondant 14), l'utilisation « d'outils technologiques adaptés à la personne et simplifiés au moyen de codes couleurs et de pictogrammes » (répondant 21) sont signalés comme autant de moyens d'aménager les fonctions à la mesure des capacités de l'employé avec une DI. Tout est pensé en fonction des qualités, des talents et des limites du travailleur. « La création d'emplois se fait en fonction des possibilités » (répondant 29).

En outre, la plupart des organisations interrogées mentionnent qu'elles ont procédé à des **aménagement** au **lieu de travail** afin d'adapter le contexte de travail à leurs besoins spécifiques. Citons le cas d'une organisation qui a placé un grand écran, et le cas d'une autre où un employé avec une DI travaille avec des lunettes de natation afin de prévenir une irritation des yeux. Le coach à l'emploi a un rôle important à jouer dans ce contexte, il « *peut faire des propositions pour adapter le lieu de travail aux besoins du travailleur avec une DI* » (répondant 35).

Dans certains cas, le **schéma de travail** est adapté pour faire coïncider les exigences de l'emploi aux capacités du travailleur avec une DI (répondant 9). L'employeur d'une des organisations sondées a adapté l'horaire du travailleur avec une DI pour lui éviter de devoir prendre le bus avec des écoliers qui se moquaient de lui. Ce qui témoigne d'une grande sensibilité de l'employeur envers les besoins spécifiques et les problèmes du travailleur avec une DI.

Dans un autre cas, une analyse systématique du lieu de travail a été réalisée avant le recrutement d'un travailleur avec une DI afin de rentabiliser au maximum ses capacités. On anticipe de cette manière sur des facteurs environnementaux (potentiellement perturbateurs).

En outre, dans certains cas, c'est le travailleur avec une DI

lui-même qui, de sa propre initiative, a apporté des modifications à l'éventail de ses tâches, au processus et/ou au contexte de travail (jobcrafting). Un certain nombre d'organisations ont déclaré que les modifications au travail auto-initiées semblent mieux fonctionner pour le travailleur avec une DI que celles proposées par l'employeur. Par exemple, dans l'un des cas étudiés, le travailleur avec une DI a lui-même procédé à des ajustements au processus de travail et aux outils : il a imaginé un système de signes et de pictogrammes qu'il avait dessinés sur un tableau blanc. Précédemment, l'employeur avait imposé un système, mais ce dernier n'avait pas réussi à corriger ses problèmes de mémoire. Evy Ploegaerts, chercheur DI, l'explique de la manière suivante :

« *D'après moi, il est important de donner au travailleur avec une DI l'opportunité de déterminer lui-même sa méthode de travail et de trouver quelques outils plutôt que ce soit l'employeur qui fasse tout à sa place.* »

Dans d'autres cas, le travailleur avec une DI a apporté lui-même des adaptations au travail : cela va d'ajustements légers (par exemple, mettre des outils dans une autre poche du pantalon) à des modifications plus fondamentales (par exemple, rendre le processus plus logique et adapter la méthode de travail en fonction des points forts du travailleur).

Bel exemple de la force des ajustements auto-initiés par le travailleur avec une DI : dans un cas, le travailleur a lui-même mis au point un nouveau système pour ranger les produits, les empiler et opérer le « facing ». Depuis lors, ce système a été mis en œuvre dans toutes les filiales de la chaîne et le travailleur avec une DI est allé introduire et expliquer son système dans toutes les autres filiales de l'organisation. L'organisation en question stimule le travailleur avec une DI pour accroître son autonomie dans l'exercice de son travail. Cette situation libère un espace pour que le travailleur expérimente et teste lui-même d'autres méthodes de travail. Cette confiance s'est finalement traduite par une révision du processus de travail par le travailleur lui-même.

Le jobmatching ne concerne pas seulement la mise en concordance des tâches avec les capacités du travailleur, mais aussi le processus de sélection et de recrutement, tout comme la possibilité de trouver les employés potentiels. En ce qui concerne le flux des candidats avec DI vers les employeurs, une des pistes majeures est la collaboration structurelle avec les écoles. L'ancrage social des organisations impliquées augmente les chances de trouver de bons employés en temps opportun. Dans plusieurs cas,

la collaboration avec les écoles de l'enseignement spécialisé a été citée comme source importante de nouvelles recrues. Ces organisations construisent un partenariat durable avec des écoles en vue d'offrir des places de stage. Les stagiaires constituent la première source de recrutement. Une organisation a mis sur pied des actions spécifiques (« journée d'essai ») dans des écoles secondaires visant à créer des places de stage (répondant 9).

L'organisation de stages et de journées d'essai répond au besoin de temps, comme décrit par Droogmans et al. (2015). Lors du recrutement de groupes cibles difficiles à placer, les employeurs ont besoin de plus de temps pour pouvoir évaluer le risque de recrutement. D'autre part, les travailleurs avec une DI ont également besoin de temps pour montrer l'étendue des éléments qu'ils ont à offrir (Droogmans et al., 2015). Grâce aux stages, l'employeur peut se faire une bonne image de l'attitude, de la motivation et des compétences du candidat, le risque d'un mauvais recrutement s'en voit diminué.

➖ BARRIÈRES

Plusieurs employeurs ont rapporté qu'ils « ont des difficultés à trouver **des candidats DI (appropriés)** » (répondants 10 et 36). Cette carence a un rapport avec la nature de l'emploi (professions en pénurie) ou l'absence de collaboration structurelle avec les écoles. Dans un cas, il a été formulé comme suit : « Le réservoir de travailleurs avec un handicap ne parvient pas à établir un contact avec le réservoir d'employeurs potentiels » (répondant 10).

Un autre obstacle est le fait que « **toute forme de changement** dans le fonctionnement de l'organisation, la composition de l'équipe, l'éventail des tâches ou les conditions de travail remet en évidence le handicap » (répondant 48). Dans cet ordre d'idées, une organisation a déclaré que « toute forme de changement cause du stress chez le travailleur avec une DI » (répondant 47). Nous aimerions en profiter pour plaider en vue d'étendre - en Région flamande - le soutien et l'orientation par la voie des GOB et des GTB. Dans le cadre de l'offre subsidiée, les GOB ne peuvent engager que maximum 10 % de leurs moyens dans l'orientation de travailleurs (Droogmans et al., 2015). Pour l'heure, le service est surtout axé sur l'acquisition d'un emploi et moins sur une méthode visant à le conserver, alors que l'impact du handicap demeure identique (Droogmans et al., 2015). Spécialement dans notre contexte volatil en constante évolution, un suivi structurel, même après la réalisation d'un trajet de formation professionnelle individuelle spécialisée, est à l'ordre du jour.

Tableau 3. Aperçu des leviers et barrières pour la section Jobmatching

3 - JOBMATCHING

- ⊕ Attitude
- ⊕ Essais et erreurs
- ⊕ Adaptation du contenu du travail
- ⊕ Adaptations des conditions de travail
- ⊕ Jobcrafting/-carving
- ⊕ Partenariat avec des écoles
- ➖ Recherche de candidats DI (appropriés)
- ➖ Changement du contexte, de la structure de l'organisation et des exigences de la fonction

JOBMATCHING DANS LA PRATIQUE

QU'EST-CE QUI FONCTIONNE ?

Le travail adapté est essentiel. Les organisations qui réussissent la mise au travail de personnes avec un handicap adoptent une approche individuelle et constituent un éventail de tâches sur mesure pour le travailleur avec une DI. Cette méthode s'inscrit dans la lignée de l'étude précédente (Schrauwen et al., 2014) qui a montré que le jobdesign représente la clé pour conserver au travail de manière durable les travailleurs avec une DI. Notons que le savoir-faire associé au jobdesign s'est construit depuis des décennies dans les entreprises offrant du travail sur mesure (entreprises de l'économie sociale et protégée). La collaboration peut servir à décloisonner la situation, nous pouvons alors assister à une pollinisation croisée entre les différents circuits de travail.

Pour réussir dans la voie de l'emploi inclusif, un employeur doit établir des **partenariats durables avec des écoles**, des centres et des institutions. En organisant des stages et des jours d'essai, on donne l'occasion à des employés potentiels de montrer leurs points forts et un employeur a la possibilité de réaliser une bonne évaluation des attitudes et des compétences des travailleurs avec un handicap, une situation win-win pour chacune des parties.

Afin d'éviter une surcharge d'informations, il est stratégiquement judicieux d'isoler une série de **sous-tâches**, d'en faire des unités clairement délimitées et ensuite de les affecter en fonction des points forts du travailleur avec une DI. Dans ce cadre, le travailleur pourra, par conséquent, se développer à son propre rythme.

L'utilisation **d'outils** peut aider les travailleurs avec une DI dans l'exécution de leur travail. Tâchez d'impliquer le travailleur dans ce processus. Cela n'a aucun sens que l'organisation impose quelque chose et mette le travailleur devant le fait accompli.

QU'EST-CE QUI NE FONCTIONNE PAS ?

La diversité parmi les travailleurs avec une DI est certainement aussi étendue que parmi les travailleurs sans DI (Siperstein, 2013). Cependant, nous pouvons affirmer, sur base de nos expériences et de nos conclusions, que les travailleurs avec une DI ont un besoin de **structure** et que leurs performances sont meilleures lorsqu'on leur donne des **tâches concrètes et bien définies** en série. Nous avons observé qu'un excès de transitions dans l'éventail des tâches semait la confusion chez les travailleurs avec une DI.

L'utilisation d'outils (visuels) peut aider les travailleurs avec une DI à saisir et retenir les choses plus rapidement. Les organisations doivent cependant éviter un piège : utiliser trop d'outils dans un souci de réduire la complexité. Une surenchère d'outils manque l'objectif de simplification car elle ne ferait que rendre les choses plus complexes.

PROFIL D'UN TRAVAILLEUR DI À SUCCÈS

Nous décrivons ci-dessous les compétences, les aptitudes et les attitudes des travailleurs avec une DI citées par les organisations comme des facteurs de succès. Nous les avons aussi observées parmi les travailleurs avec une DI. Ensuite, nous déterminons une série de caractéristiques des travailleurs avec et sans DI qui sont préjudiciables à un fonctionnement optimal dans le cadre professionnel. Nous constatons que ce profil de caractéristiques à succès ou néfastes ne diffère pas de celui des travailleurs sans DI.

Les facteurs de réussite au niveau individuel

- attitude positive, constructive
- fiabilité, loyauté et responsabilité
- motivation, curiosité : les travailleurs avec une DI ont généralement accompli tout un chemin (de croix) avant de solliciter. Ils sont donc très motivés.
- capacité à reconnaître ses erreurs et ouverture face au feedback
- faculté de concentration
- fierté du travail accompli
- ponctualité et respect des règles (implicites et explicites)
- humour

Facteurs négatifs au niveau individuel

- ne pas pouvoir séparer le travail et la vie privée
- comportement socialement inapproprié : manque de sensibilité
- aucun sens de la hiérarchie et des niveaux
- réactions défensives et incapacité à reconnaître ses erreurs. Déni de responsabilité en cas d'erreur, ce qui rend impossible toute amélioration
- comportement (verbal) agressif
- taux d'erreur élevé dans des emplois où la précision est essentielle
- prendre un feedback de manière personnelle
- grand impact des échecs d'emploi sur le fonctionnement psychologique
- processus d'acceptation du handicap
- attentes irréalistes quant à la croissance professionnelle
- énorme pression des parents, attentes irréalistes

3.4 CULTURE DE TRAVAIL

La culture de travail englobe les valeurs et les normes en matière de diversité, de performance, de pratiques d'organisation et de politiques (Gilbride, Stensrud, Vandergoot, & Golden, 2003). Le respect et l'intégration sont les concepts-clés : la mesure dans laquelle les travailleurs avec un handicap mental se sentent entièrement inclus et respectés par l'organisation joue un rôle crucial.

+ LEVIERS

Dans plus d'un tiers des cas, les aspects relatifs à la culture du travail ont été explicitement mentionnés comme étant des facteurs de succès. Une **culture familiale et humaine** axée sur le respect et l'épanouissement personnel dépend de l'ouverture vis-à-vis des travailleurs avec une DI. Le répondant 42 déclare à ce propos : « Notre travailleur avec une DI est traité avec respect. » Un climat de confiance et de respect mutuels est créé au sein de ces entreprises. Dans un certain nombre de cas, étant donné les activités de l'organisation, leur mission est explicitement « d'aider les gens » (répondants 21 et 46).

Dans ces organisations, **l'accent** est placé sur **les aptitudes et les compétences**, et non sur la déficience. « Chaque être humain recèle des capacités, indépendamment de la déficience » (répondant 21). « Les gens sont utilisés pour leurs points forts, et se voient donc attribuer des tâches en fonction des capacités de la personne avec un handicap mental » (répondant 18). En d'autres termes, on ne met pas l'accent sur les différences (visibles), mais « sur les compétences, la motivation et la curiosité » (répondant 13). Evy Ploegaerts, chercheur DI, le décrit comme suit :

« Mes collègues me parlent normalement et m'expliquent les choses, mais pas de manière infantine. Dans l'atelier protégé, la communication était condescendante et très protectrice, je ne pouvais me défaire de l'impression que j'étais handicapée et moins intelligente que les autres. Montrer ce dont on est capable et être apprécié à sa juste valeur devrait débiter à l'école. »

Plusieurs organisations poursuivent **une intégration complète** des personnes avec et sans handicap. Dans un cas, « le déclassement ou la suppression des catégories » (répondant 6) était citée comme objectif explicite. « Nous ne pouvons pas classer les gens dans des cases » (répondant 42). « Les travailleurs avec un handicap sont impliqués partout, même dans des activités non professionnelles » (répondant 14). « Même les bénévoles avec un

handicap sont impliqués partout, ce qui fait qu'ils sont intégrés au groupe » (répondant 33). Evy évalue sa propre situation de la manière suivante :

« Nous sommes vraiment impliqués dans tout. Cela m'emplit de joie. Nous sommes parfaitement intégrés dans l'équipe et tout le monde nous accepte. J'ai l'impression que les gens m'écoutent plus et tiennent compte de mon avis. »

Il apparaît également que l'égalité de traitement pour tous les travailleurs, avec une attention particulière pour les besoins spécifiques, conditionne la réussite de l'emploi inclusif.

Égalité de traitement signifie que les travailleurs avec et sans DI jouissent des mêmes droits, mais aussi des mêmes obligations. Cela ne signifie pas que l'on n'accorde aucune attention aux besoins spécifiques des travailleurs avec DI. Que du contraire, l'inclusion implique souvent un **travail adapté**. Le travail et le contexte de travail doivent, comme nous l'avons décrit dans la section Jobmatching (cf. 3.3), souvent être adaptés au rythme et aux capacités des travailleurs avec une DI. Par exemple, en isolant les sous-tâches ou en utilisant des pictogrammes.

Une culture d'organisation qui encourage l'égalité et poursuit une vision égalitaire se traduit par des pratiques de RH où **l'équité et la justice** sont des principes de base. Exemples d'équité interne: « Chez nous, il y a une égalité de traitement en termes de salaire et de formations » (répondant 15). « Il n'y a pas de différence en termes de salaire et de responsabilités » (répondant 18). « La politique en matière de salaire et de carrière est la même pour tout le monde » (répondants 29 et 37). « Les travailleurs avec un handicap doivent accomplir le même travail, mais en tenant compte de leurs limites spécifiques » (répondant 18). « Dans ces organisations, il n'y a aucune distinction entre les travailleurs avec ou sans handicap » (répondant 25). Dans une organisation, l'équité externe a été mentionnée comme étant un principe important : « Nous offrons un salaire conforme aux lois du marché » (répondant 35). Même sur le plan du type de leadership, nous n'opérons pas de différence entre les travailleurs avec ou sans DI » (répondant 42). Une culture égalitaire et inclusive implique que ces employeurs soient sensibles à la **discrimination**. Une organisation a exprimé explicitement ne pas vouloir de « discrimination positive » (répondant 35).

Ces employeurs accueillent la **diversité** et respirent l'inclusion. Dans une des organisations, la diversité a été

désignée comme sa raison d'être, elle constitue une partie importante de l'identité d'entreprise (répondant 6). « L'intégration, l'inclusion et la durabilité sont considérées comme les principaux objectifs et ces objectifs sont ancrés dans la philosophie » (répondant 29).

Les organisations qui érigent l'égalité comme l'un des principes de base de leur philosophie appliquent, dans de nombreux cas, un **style de management individualisé et flexible**. L'égalité n'implique nullement l'uniformité ou la standardisation. Ces organisations se rendent compte qu'il faudra « beaucoup de temps, de patience, d'énergie et de persévérance » (par exemple, répondant 10). Evy Ploegaerts ajoute la chose suivante :

« Cela m'ennuie que nous ayons besoin de plus de temps et j'apprécie que certaines personnes - malgré la répétition - se montrent patientes et qu'elles conservent le sourire. »

Ces organisations persistent dans leur politique inclusive, « en dépit des problèmes initiaux concernant le fonctionnement du travailleur avec une DI » (répondants 10 et 63). Effectivement, « il faut beaucoup de répétitions et de patience » (répondant 39). Ces employeurs sont « conscients de la vulnérabilité des travailleurs avec une DI et de la période de formation plus longue dont ils ont besoin » (répondant 15). On tient « compte du rythme plus lent du travailleur avec une DI » (par exemple, répondant 39) et on accorde aux travailleurs avec une DI « plus de temps pour effectuer les tâches » (répondant 61). Une fois de plus, le travail adapté semble être l'élément-clé de la question.

Ce **style de management individualisé et flexible** (Gilbride et al., 2003) se retrouve aussi dans la manière dont le feedback est donné aux travailleurs : « Les erreurs sont immédiatement discutées, le feedback est donné sans plus tarder » (répondant 18). Ces organisations communiquent directement avec le travailleur avec une DI et le suivi est correct et bref (répondant 30). Nous pouvons par conséquent affirmer qu'une **culture de feedback ouverte** est un levier pour une politique inclusive. Cela n'étonnera personne que, dans ces organisations, les rapports entre collègues sont bons, tout comme la collaboration qui est très positive.

Enfin, un certain nombre d'employeurs ont mentionné la perception d'une **valeur ajoutée** pour l'entreprise. Ces organisations considèrent leur politique inclusive comme un win-win pour les travailleurs (avec et sans handicap) et pour l'organisation. « Enrichir la culture d'orga-

nisation » constitue une plus-value évidente (répondants 6 et 18) dans le sens où cet apport a un effet positif sur les autres travailleurs, l'ambiance de groupe et le fonctionnement de l'équipe dans son ensemble.

■ BARRIÈRES

Un des pièges d'une politique visant la pleine intégration et l'égalité réside dans le « **risque de surestimation** » (répondant 51), du fait que les travailleurs avec un handicap sont considérés comme égaux. À terme, on risque donc d'être un peu moins sensible aux besoins et aux exigences spécifiques des travailleurs éloignés du marché de l'emploi. Traitement égal rime avec emploi inclusif, mais ne signifie pas que les travailleurs avec une DI n'ont pas des besoins et exigences spécifiques qui doivent être suivis dans la pratique. L'accent sur les points forts, et non pas sur les différences, ne devrait pas occulter les difficultés rencontrées par les travailleurs avec une DI dans l'exercice de leur fonction.

Dans un certain nombre d'organisations, nous avons constaté par contre un traitement inégal des travailleurs avec une DI, comparé aux autres travailleurs en termes de conditions de travail, par exemple un statut de bénévole pour le travailleur avec une DI qui fait le même travail que ses collègues, et des contrats temporaires pour les travailleurs avec une DI.

D'autre part, un certain nombre d'organisations opèrent consciemment une « correction » des réglementations qui devrait faciliter l'obtention d'un emploi pour les travailleurs avec une DI et, aussi, leur donner l'assurance de le conserver plus longtemps : dans 3 cas, une politique de discrimination positive a été introduite en faveur du travailleur avec une DI. Par exemple : le même salaire a été versé, en dépit du fait que le travailleur avec une DI prestait moins d'heures. En outre, deux des organisations ont admis qu'elles « étaient plus tolérantes envers les troubles du comportement du travailleur avec une DI » (par exemple, répondants 10 et 58).

Des différences en faveur ou au détriment des travailleurs avec une DI ne semblent pas forcément entraîner un dysfonctionnement dans le cadre d'une politique d'emploi inclusive parmi les organisations interrogées dans le cadre de cette étude. Cependant, nous nous posons néanmoins plusieurs questions quant à la viabilité de cette approche. Ces questions sont les suivantes :

- quel raisonnement a généré ces statuts et contrats inégaux ?
- les conditions de travail inégales sont-elles une

réponse aux besoins et exigences spécifiques des travailleurs avec un handicap?

- comment cette inégalité est-elle perçue dans l'organisation ?

Dans la littérature aussi, nous retrouvons cette préoccupation : la perception d'un traitement préférentiel en termes de règles et de normes utilisées pour la qualité peut être préjudiciable au bon fonctionnement de l'équipe et de l'organisation. Par exemple, Pitt-Catsouphes & Butterworth (1995) ont trouvé que certains dirigeants avaient tendance à accorder plus d'exemptions pour les travailleurs avec un handicap, ce qui peut causer des problèmes avec l'équité interne. Un recadrement de la part du management nous semble par conséquent crucial dans ce type de situations.

Tableau 4. Aperçu des leviers et barrières pour la section Culture de travail

4 - CULTURE DE TRAVAIL

- ⊕ Culture axée sur l'humain
- ⊕ Focus sur les aptitudes et les compétences
- ⊕ Intégration complète
- ⊕ Traitement égal
- ⊕ Diversité, intégration, durabilité
- ⊕ Style de management individualisé et flexible
- ⊕ Culture de feedback ouverte
- ⊕ Enrichissement de la culture d'organisation
- ⊖ Danger de surestimation
- ⊖ Traitement inégal

LA CULTURE DE TRAVAIL DANS LA PRATIQUE

QU'EST-CE QUI FONCTIONNE ?

Les cultures d'entreprises axées sur **la personne derrière le collaborateur** sont synonymes d'expériences réussies avec des travailleurs ayant une DI. Le respect, l'égalité et l'ouverture sont cruciales. Dans l'exercice des activités opérationnelles quotidiennes, la nécessité de **répéter** énormément et de montrer une grande **patience** se dégage clairement. Cela signifie également que les organisations ne peuvent pas partir du principe que, si une solution à un problème donné a été enseignée, cette stratégie de solution sera forcément appliquée de manière automatique face à une nouvelle situation problématique. Nous avons observé qu'établir un lien entre une situation problématique connue et une nouvelle

situation ne se fait pas automatiquement. Les supérieurs hiérarchiques directs doivent en être conscients lorsqu'ils gèrent des travailleurs avec une DI.

Les travailleurs avec une DI ont besoin de clarté. Idéalement, la **communication** se déroulera donc d'une manière directe, claire, mais respectueuse. Ce point crée une tension qui nécessitera une attention continue de la part des organisations.

QU'EST-CE QUI NE FONCTIONNE PAS ?

Les organisations possédant une **culture axée sur les résultats** vont rencontrer plus de problèmes avec ce profil de collaborateurs. En outre, une **inégalité de traitement** au profit ou au détriment des travailleurs avec une DI s'avère contreproductive.

3.5 EXPÉRIENCE & SOUTIEN

La section Expérience et soutien se réfère à deux composants principaux, à savoir la mesure dans laquelle l'employeur possède une expérience en matière de la gestion des différences (Gilbride et al., 2003) et le niveau de soutien requis pour faciliter une politique inclusive. Cette prise en charge fait référence aux mesures des Autorités et aussi à l'orientation interne et externe associée à l'emploi DI.

⊕ LEVIERS

Pour commencer, une expérience dans la **gestion de la diversité** et des différences semble être très importante. Le répondant 4 considère « les déficiences comme une forme de diversité humaine ». Les employeurs affichant une expérience positive avec des travailleurs avec une DI expriment l'intention de recruter à nouveau ces profils. L'expérience positive conduit, en d'autres termes, à une intention de remplacement. Des recherches antérieures le confirment de manière cohérente : les employeurs qui possèdent une expérience avec des travailleurs avec une DI sont plus susceptibles de recruter à nouveau ce profil (Unger, 2002).

Une partie des cas étudiés fait explicitement référence à **l'importance des primes, subventions et incitants financiers** pour permettre et faciliter l'emploi de notre public cible. Sans ces mesures gouvernementales, le recrutement de personnes dans ce groupe cible ne serait tout bonnement pas envisageable par les organismes interrogés. « Les subventions font que ce type de recrutement rentre dans le domaine du possible. Elles réduisent les coûts

et compensent la perte de temps et d'argent » (répondant 15). La perte de productivité et de rendement doit être compensée pour eux d'une certaine façon. Les « mesures compensatoires facilitent le travail, mais aussi tout le contexte qui l'entoure » (répondant 21).

Outre l'assistance financière et les mesures de compensation prévues par les Autorités, la **formation et l'orientation spécialisées** jouent aussi un rôle important dans la facilitation de l'emploi inclusif. Il s'agit principalement du soutien spécialisé offert par l'AViQ (Agence pour une Vie de Qualité) et le Phare (Personne handicapée Autonomie recherchée). En Flandre, il s'agit des GOB et des GTB.

Du côté francophone, on se montre satisfait : « L'encadrement du service d'orientation de l'AViQ a été jugé bon » (répondant 46). Les entreprises interrogées soulignent « l'importance d'une bonne collaboration dans le trio service d'orientation, organisation et travailleur avec une DI » (répondant 35). Les organisations signalent que le coach à l'emploi insuffle de la confiance au travailleur avec une DI et que celui-ci peut alors continuer à puiser de la confiance pour la suite.

Le coach devient une personne de confiance. De sa position neutre, il peut « canaliser les questions du travailleur avec une DI vers la solution adéquate » (répondant 47). Même parmi les travailleurs avec une DI, nous avons observé des réactions positives suite au soutien externe. André Schepers, chercheur DI, rapporte les propos suivants :

« Sans l'orientation de « De Ploeg », l'Antwerp Management School n'aurait jamais eu suffisamment d'expérience pour nous offrir un emploi inclusif. À présent, notre organisation sait précisément comment nous sommes et comment ils doivent agir avec nous. Désormais, ils savent aussi comment s'y prendre pour nous faire évoluer, et ce qu'ils peuvent nous faire faire ou non. »

Le **soutien interne** qui se déroule au sein de l'organisation se présente sous deux formes. À savoir, d'abord le soutien formel découlant des politiques de l'organisation et des procédures correspondantes et, d'autre part, le soutien informel qui se crée de manière organique. Nous avons observé la première façon, formelle, dans un certain nombre d'organisations sous la forme de mentorat, le parrainage et le marrainage. La seconde forme, plus informelle, se réfère au soutien « naturel » fourni par des collègues qui proposent spontanément leur aide : « Les collègues prêtent main forte où et quand ils le peuvent, le rôle du parrain ou de la marraine est donc spontanément rempli par chacun des collaborateurs à tour de rôle » (répondant 42). Dans certaines organisations, le respon-

sable du personnel a joué le rôle de confident. Certaines des organisations interrogées ont également mentionné qu'elles jugeaient important qu'il y ait suffisamment de points de contact, c'était une manière d'assurer le soutien interne : « De cette manière, le travailleur avec une DI peut trouver plusieurs endroits pour poser ses questions » (répondant 54).

Dernier levier pour faire réussir l'inclusion de travailleurs avec une DI : proposer un soutien qui va au-delà de la situation purement professionnelle. La nature multidimensionnelle du problème des travailleurs avec une DI fait que les difficultés rencontrées par ces personnes ne s'arrêtent pas au contexte professionnel. Sachant cela, une série d'organisations ont décidé de mettre sur pied un soutien supplémentaire, au-delà du cadre strictement professionnel. On fournit une assistance aux travailleurs avec une DI pour les aider dans leur administration personnelle, certains bénéficient même de cours de langue. Une autre entreprise sondée a offert un **soutien supplémentaire** et une orientation pour les déplacements depuis et vers le lieu de travail, et on proposait aux membres une orientation pour la transition de l'emploi dans l'entreprise vers un centre de soins de jour dès l'instant où la personne ne sera plus à même de travailler. Une autre organisation est encore allée un peu plus loin : « Il faut éduquer les travailleurs avec une DI et leur apprendre une toute nouvelle manière de vivre (par exemple : comment s'habiller, se présenter, s'alimenter) » (répondant 18).

➖ BARRIÈRES

En ce qui concerne le soutien externe fourni par les services d'orientation, le fait que le suivi est principalement axé sur **l'acquisition d'un emploi mais, dans une moindre mesure, aussi sur la conservation de cet emploi, a été cité comme un obstacle majeur à un emploi DI inclusif** durable. L'intensité du coaching et du soutien diminue progressivement. En d'autres termes, le processus d'orientation suit un scénario dégressif. Alors que l'impact du handicap au travail demeure identique, même après le trajet de coaching et d'orientation.

Sur le plan du soutien interne au sein même de l'organisation, il ressort des organisations interrogées que **l'attention supplémentaire et l'encadrement** nécessaires pour les travailleurs avec une DI constitue un frein à la capacité de recruter d'autres travailleurs avec une DI. Certaines des organisations sondées ont indiqué qu'elles ont déjà atteint leur plafond en raison de la taille limitée de l'organisation : « Par la taille limitée de notre organisation [une PME familiale], le nombre d'emplois est limité, ce qui signi-

fie que nous avons peu d'emplois disponibles pour les travailleurs avec un handicap » (répondant 9). Le dernier défi observé au sein de la section Expérience & soutien a donc un rapport avec la **taille de l'organisation** et de la disponibilité limitée des ressources dans les petites organisations. Ce qui souligne le besoin de coaching au sein de ce type d'organisations.

Tableau 5. Aperçu des leviers et barrières pour la section Expérience & soutien

5 - EXPÉRIENCE & SOUTIEN

- ➕ Expérience avec la gestion de la diversité
- ➕ Primes, subventions et incitants financiers
- ➕ Formation et orientation spécialisées
- ➕ Soutien interne (formel/informel)
- ➕ Soutien extraprofessionnel
- ➖ Acquisition d'un job vs. maintien d'un job
- ➖ Taille de l'organisation

EXPÉRIENCE ET SOUTIEN DANS LA PRATIQUE

QU'EST-CE QUI FONCTIONNE ?

L'**encadrement, le soutien et l'orientation** sont prépondérants. Cela vaut pour tous les travailleurs nouvellement engagés. Mais lorsqu'un employeur engage des travailleurs avec une DI, il doit être conscient que l'orientation est beaucoup plus intensive.

Les **compétences de coaching** des supérieurs hiérarchiques directs et des collègues sont cruciales. Dans la composition de l'équipe inclusive, il faut tenir compte des compétences non techniques des membres de l'équipe qui auront la responsabilité du travailleur avec une DI. Ce qui implique que le supérieur direct, l'équipe, tout comme l'organisation dans son ensemble, doivent faire preuve d'une certaine maturité.

Le **soutien** pour l'équipe, et surtout pour le supérieur direct qui a en charge les travailleurs avec une DI, semble faire partie des bonnes pratiques. Ce soutien peut se réaliser via la politique multiple du coaching d'emploi externe, mais dans les organisations disposant de ressources suffisantes, il peut être fourni en interne. L'important est que l'organisation offre un espace pour fournir un soutien adéquat.

QU'EST-CE QUI NE FONCTIONNE PAS ?

Les équipes aux **capacités** assez limitées ne constituent pas le contexte idéal pour les travailleurs avec une DI. Les organisations qui recrutent des travailleurs avec une DI doivent certainement envisager aussi la stabilité d'une équipe avant d'y intégrer le travailleur avec une DI.

Un système avec **trop de dirigeants** en charge des travailleurs avec une DI ne fonctionne pas. Ce type de système sème la confusion chez la personne avec une DI, surtout lorsque ces différents dirigeants possèdent chacun leur propre méthode et type de leadership.

3.6 AUTONOMISATION

Cette section se réfère à la mesure dans laquelle l'organisation stimule l'autonomie du travailleur avec une DI. Elle englobe des positions très diverses, allant de l'attitude protectrice et paternaliste de l'employeur qui adopte une politique de type « je prends soin de vous » jusqu'à la politique qui mise activement sur l'inclusion et la participation volontariste des travailleurs avec ou sans DI. Dans ce dernier cas, le travailleur avec ou sans DI est stimulé pour revendiquer une appropriation afin de prendre le contrôle de sa vie (professionnelle).

➕ LEVIERS

Les personnes atteintes de DI sont programmées au cours de leur existence pour faire directement appel à une aide extérieure en cas de question ou d'imprécision, au lieu de tenter de la résoudre eux-mêmes. Ce phénomène est connu sous le nom d'impuissance apprise. Une attitude paternaliste, protectrice de l'employeur ne fait que confirmer cette attitude. Il est essentiel d'adopter une approche constructive, inclusive et fondée sur l'autonomie. Un des facteurs de succès de l'emploi DI réside dans la **stimulation de l'autonomie** des travailleurs avec une DI. Ce qui se traduit non seulement dans le fonctionnement professionnel, mais aussi dans d'autres domaines de la vie au sein de la sphère privée. André Schepers, chercheur DI, souligne à ce propos :

« Grâce à mon travail et mon employeur, j'ai acquis plus d'indépendance. J'ai grandi et franchi des limites que je ne pensais pas réalisables. J'ai accepté mon handicap, mais au sein de l'Antwerp Management School, j'ai reçu la possibilité de montrer ce dont nous sommes capables. Cela ne se produit pas souvent. »

Dans plus d'un tiers des cas, l'organisation a utilisé une **approche par étapes** qui confère systématiquement plus d'autonomie et de responsabilité au travailleur avec une DI. Ces organisations croient en une autonomisation progressive et graduelle. Dans cet ordre d'idées, elles ne souhaitent pas « trop dorloter et protéger » (répondant 21).

Il s'avère une fois de plus que la quête d'une plus grande autonomie va de pair avec un travail sur mesure : « Nous créons une fonction sur mesure en vue d'une plus grande autonomie » (répondant 30).

Dans une telle organisation, les travailleurs avec une DI peuvent déterminer de manière autonome quels changements ils introduisent et ils disposent d'un degré élevé d'indépendance dans l'exercice de leur travail. Dans telle autre organisation, les travailleurs avec une DI ont la liberté d'organiser eux-mêmes leur journée de travail. Evy Ploegaerts, chercheur DI, l'exprime de la manière suivante :

« Je peux organiser mon propre travail. Cela me met beaucoup moins de pression, le travail se déroule mieux et je commence ma journée nettement moins stressée. Dans l'atelier protégé, j'avais l'impression que je ne pouvais faire que ce que l'on m'imposait. »

Le coach à l'emploi joue lui aussi un rôle important. Il essaie de rendre plus autonome le travailleur avec une DI. Surtout au début, le travailleur (avec ou sans handicap) peut se sentir dépassé par la quantité d'informations et la diversité des instructions. Dans ce cas, une bonne pratique serait de procéder par petites étapes en passant par une répartition en sous-tâches. Les mots-clés ici sont progressivité et travail sur mesure.

Les organisations qui réussissent dans la mise au travail de travailleurs avec une DI ont un leitmotiv très clair : l'autonomisation des travailleurs. Elles essaient « de ne pas penser à la place des travailleurs avec une DI » (répondant 6).

Un certain nombre d'organisations ont expliqué qu'elles misaient sur « le **renforcement des compétences** des travailleurs avec un handicap afin de leur offrir plus de chances sur le marché de l'emploi » (répondant 36). Dans l'une des organisations interrogées, les collaborateurs reçoivent même un certificat de compétences acquises. Evy Ploegaerts, chercheur DI, s'explique à ce propos :

« J'ai appris à m'adresser correctement aux gens et à envoyer des mails appropriés. En fait, j'ai moins peur de moi-même maintenant. »

Les organisations qui misent sur l'autonomisation réussissent à mettre les gens à l'aise et à leur donner confiance afin qu'ils puissent grandir. Ces employeurs, plutôt que de les freiner, stimulent des travailleurs avec une DI à franchir de nouvelles étapes.

Il y avait l'exemple d'un travailleur avec une DI qui rêvait de travailler à la caisse mais qui n'y parvenait pas suite à des problèmes de calculs. L'employeur en question lui a appris graduellement, dans les moments creux, comment utiliser la caisse enregistreuse. Le travailleur avec une DI devait uniquement travailler à la caisse avec des paiements électroniques. Le travailleur avec une DI avait donc l'impression de faire des progrès et l'employeur répondait à ses ambitions et sa curiosité. Voilà un exemple d'une organisation capable de **stimuler la croissance** d'une manière réalisable sans mettre en danger les activités de l'entreprise.

Par l'entremise de l'emploi, ces organisations veulent « accroître la confiance et l'estime de soi » de leurs travailleurs avec une DI (répondant 39). Evy Ploegaerts, chercheur DI, le décrit de cette façon :

« De par le fait que je ne travaille pas dans un atelier protégé, je me sens plus appréciée par la société. Je ne suis plus rejetée dans un coin. ID@Work ne m'a pas encore aidée à accepter mon handicap et j'ai toujours un sentiment d'infériorité car j'ai un diplôme très faible. Mais j'ai acquis plus de confiance en moi et j'ai appris à prendre des initiatives. Et cela, je ne l'ai pas appris à l'école ou à la maison. Mais je l'ai appris maintenant, et c'est ce qui compte. »

— BARRIÈRES

Contre toutes nos attentes, nous avons trouvé dans certaines des entreprises interrogées des preuves d'une **attitude protectrice et aidante** envers les travailleurs avec une DI. Les entrevues avec les travailleurs avec une DI se sont déroulées de préférence en l'absence du directeur, du supérieur direct et/ou du responsable du personnel. Nous ne l'avons explicitement pas cadrée au préalable afin de vérifier comment l'entrevue allait se dérouler de manière naturelle. Lorsque l'on nous posait la question de savoir comment allait se dérouler l'entrevue, nous avons toujours répondu que ce devait être de préférence séparément, tout en respectant le bien-être du travailleur concerné. Dans certains cas, le coach à l'emploi était présent, en qualité de personne de confiance neutre pour permettre au travailleur avec une DI de se sentir plus à l'aise. Fait marquant : dans environ un tiers

des entrevues, le gérant ou le supérieur était présent lors de l'entrevue avec le travailleur avec une DI. Ces réactions protectrices, bien intentionnées, indiquent que l'attitude paternaliste est toujours d'actualité, même dans les cas où l'employeur et le travailleur avec une DI ont fait état d'expériences positives. Néanmoins, nous pensons que cela pourrait éventuellement paralyser l'autonomie et l'autogestion du travailleur avec une DI. C'est pourquoi nous identifions cette approche protectionniste comme une barrière (Huang & Chen, 2015).

Nous avons observé un obstacle supplémentaire, à l'opposé du levier de succès mentionné ci-dessus : dans deux cas, le travailleur avec une DI était très motivé à l'idée d'exécuter certaines tâches mais c'est **l'organisation qui l'a freiné dans son élan**. Dans certains cas, on pourrait imaginer comme raison une image irréaliste que les travailleurs avec un handicap se font de leurs propres forces et faiblesses, mais dans ce cas, il faut chercher la raison dans l'hypothèse que le travailleur avec un handicap (ici, physique et intellectuel) ne pourrait jamais effectuer cette tâche à cause de ce handicap. On a imaginé toutes sortes de raisons qui ont été communiquées au travailleur concerné pourquoi il n'a pas été autorisé à effectuer ces tâches. Mais au fond de lui, on sentait néanmoins une forte volonté et de la curiosité dans le chef de l'employeur aux handicaps multiples pour, malgré tout, relever ce défi.

Dernier obstacle observé dans la section autonomisation : un certain nombre d'organisations ont déclaré qu'elles devaient prévoir un **nombre de contrôles disproportionné** par rapport au travail exécuté par les travailleurs avec une DI. Un supérieur direct l'a exprimé dans les termes suivants : « Nous devons investir plus de temps que nous n'en retirons » (répondant 14).

La nécessité d'un contrôle externe du travail en raison de la grande marge d'erreur du travailleur avec une DI freine bien sûr la possibilité de lui accorder plus d'autonomie.

Tableau 6. Aperçu des leviers et barrières pour la section Autonomisation

6 - AUTONOMISATION

- ⊕ Stimulation de l'autonomie
- ⊕ Renforcement des compétences
- ⊕ Stimulation de la croissance
- ⊖ Attitude protectrice et aidante
- ⊖ Freiner la croissance
- ⊖ Contrôle externe

L'AUTONOMISATION DANS LA PRATIQUE

QU'EST-CE QUI FONCTIONNE ?

L'**introspection** est cruciale pour un bon fonctionnement sur le plan professionnel et la possibilité de réaliser des progrès. Cela vaut pour tout le monde, donc y compris les travailleurs avec une DI. La capacité à reconnaître ses erreurs est essentielle si l'on veut transformer une erreur en opportunité d'apprentissage. Nous avons constaté que l'introspection et la capacité à reconnaître ses erreurs sont des prédicteurs importants d'un bon fonctionnement, d'une croissance et d'une courbe d'apprentissage. Les organisations qui visent l'emploi inclusif peuvent stimuler les travailleurs avec une DI à apprendre à réfléchir à leurs points forts et leurs faiblesses et à identifier ce qu'ils veulent.

Une **approche progressive** visant à poursuivre graduellement une plus grande forme d'indépendance dans l'exécution des tâches constitue sans doute un bon moyen de travailler sur l'autonomie et l'autogestion. Dans ce cas, une bonne pratique consiste à engranger, dans un premier temps, la connaissance et l'expertise en laissant les travailleurs avec une DI observer comment les autres font leur travail, en utilisant des jeux de rôle. Dans un second temps, un jeu de rôle et des simulations pourraient les inciter à passer à l'étape suivante : exécuter eux-mêmes la tâche.

QU'EST-CE QUI NE FONCTIONNE PAS ?

Quand l'organisation **remplit elle-même** ce qu'elle pense être bon pour le travailleur avec une DI, l'opération s'avère contre-productive. Les besoins spécifiques de chaque travailleur avec une DI diffèrent fortement. Par conséquent, l'employeur ne peut se forger une idée précise de ces besoins sans un dialogue avec le travailleur concerné.

En outre, nous pouvons affirmer qu'une **attitude protectrice, paternaliste**, même avec les meilleures intentions, ne fonctionne pas sur le long terme. Un emploi permet aux personnes avec une DI de prendre pleinement part à la société.

Si le travailleur avec une DI est materné dans le cadre du travail, son autonomie n'en sortira pas renforcée et son handicap sera à nouveau souligné.

4 RECOMMANDATIONS

Dans ce dernier chapitre, nous allons nous concentrer sur la mise en œuvre du travail inclusif : comment l'inclusion fonctionne-t-elle dans la pratique ? Pour ce faire, nous avons recours à des cas inspirants et des bonnes pratiques que nous avons observés au cours de l'étude. Ceux-ci forment la base pour élaborer des suggestions concrètes en vue de stratégies d'inclusion réussies.

Nous formulons **9 recommandations** de nature à faciliter une politique inclusive en entreprise. Elles peuvent inspirer les décideurs et les dirigeants d'organisation pour transformer en réussite l'emploi DI. Les **6 premières recommandations** sont destinées aux entrepreneurs et aux responsables du personnel (cf. 4.1 jusqu'à 4.6), les **3 dernières** s'adressent plutôt aux décideurs politiques.

Nous notons que la majorité de ces recommandations ne nécessitent pas d'innovations radicales au sein de l'organisation. Les stratégies en vue d'un travail inclusif entraînent des changements tout au plus incrémentaux qui, moyennant l'accompagnement et le soutien requis, peuvent s'avérer bénéfiques pour tous les travailleurs, un objectif logique pour une politique inclusive.

Dans chacune des 9 voies menant au travail inclusif, le **travail sur mesure** constitue à chaque fois la clé. Il est également le fil conducteur de toutes les recommandations. Chaque travailleur avec une DI possède un bagage unique d'expériences, de compétences, de frustrations et de besoins spécifiques. Par conséquent, il existe une grande diversité au sein du groupe cible. Faire preuve d'ouverture face à ces différences individuelles et y apporter une réponse adéquate constitue une condition absolue pour chacune des recommandations ci-dessous.

4.1 MISEZ SUR LE JOBENGINEERING

Une initiative d'entreprise inclusive n'est possible que lorsque le jobmatching entre les compétences présentes chez les travailleurs avec ou sans handicap d'une part et l'éventail des tâches d'autre part, ainsi que le contexte de travail plus large, sont abordés d'une manière souple et dynamique. Il faut se détacher des descriptions de travail rigides lors de l'attribution des tâches au travailleur avec (ou sans) handicap. Les talents, les aptitudes et les limites du travailleur constituent le point de départ. Le jobmatching doit être surveillé en permanence en fonction des prestations et des progrès. Le défi consiste à concilier le point de vue du travailleur et la perspective de l'organisation en partant des éléments en présence et de les faire correspondre aux besoins de l'organisation.

Miser sur le jobengineering est essentiel pour permettre un emploi inclusif durable. Il assure que les travailleurs seront affectés à tout moment à une tâche déterminée en fonction de leurs points forts. Pour ce faire, l'employeur doit se faire une bonne idée du niveau de base des compétences, des aptitudes et des attitudes. À cette fin, un accès partiel au dossier médical est l'une des pistes possibles, tout en respectant la vie privée du travailleur avec une DI. Le répondant 60 dit à ce propos : « L'accès limité aux dossiers médicaux nous permettrait de savoir comment nous devons aborder certaines personnes ou ce que nous pouvons en attendre. » Les coaches à l'emploi pourraient accéder, via la Banque Carrefour de la sécurité sociale, à l'information concernant les implications d'un handicap sur le fonctionnement professionnel. La connaissance correcte du handicap permet de réaliser les ajustements adéquats au travail et au contexte du travail. À en juger par les réactions des 2 chercheurs juniors avec une DI impliqués dans cette étude (cf. 3.1), ils ne montrent pas la même volonté de partager cette information avec des employeurs potentiels.

Comme mentionné précédemment (cf. 3.3), les connaissances et l'expertise concernant le jobdesign ont été rassemblées pendant des décennies dans les entreprises offrant un travail sur mesure. Nous préconisons par conséquent d'utiliser l'expertise existante par le biais de la co-création, en dépassant les frontières entre les différents circuits de travail.

Miser sur le jobengineering commence déjà avec le recrutement et la sélection des candidats avec une DI. Réévaluer et redéfinir les critères de recrutement et de sélection entraîne une adaptation du processus de recrutement de manière à rendre les fonctions plus accessibles au public cible. Évaluer les talents et mettre l'accent sur le fait qu'ils soient conformes à l'équipe sont des exemples de critères adaptés sur mesure pour les travailleurs avec une DI.

Dans ce cadre, le cas 17 s'avère très inspirant. Le travail adapté y constitue le point de départ pour la conception et l'adaptation de l'éventail des tâches, le contexte et les conditions de travail en conformité avec le fonctionnement et le bien-être du travailleur avec une DI.

CAS 17. ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT

Ce cas traite d'une école qui offre un enseignement spécialisé à des élèves (entre 2 ans et demi et 13 ans) ayant un handicap (DI, autisme, polyhandicap, etc.). Elle possède 2 établissements en Wallonie qui dispensent un enseignement à quelque 120 étudiants. L'école a conclu des partenariats avec d'autres écoles ordinaires où l'on essaie d'intégrer des étudiants (N=90) dans le circuit de l'enseignement normal.

La motivation pour fonctionner avec des travailleurs avec une DI est de nature sociale. En adaptant de petites choses, ils veulent faire la différence. À travers l'emploi DI, cette organisation vise un win-win pour l'employeur et les travailleurs. La mission est d'aider et de renforcer les enfants et les travailleurs. Le travailleur avec une DI interrogé a fréquenté lui-même cette école et peut ainsi servir d'exemple pour les autres étudiants. Son travail comprend le nettoyage des locaux et la surveillance des enfants dans la cour de récréation et au réfectoire.

Il a eu un joli parcours et atteint désormais un bon niveau de performance : il accomplit sa tâche de manière irréprochable, il ressent de la fierté dans son travail. Il reconnaît ses points forts et ses faiblesses. Il est bien encadré par l'AViQ, ainsi que par un assistant social.

L'interaction entre les collègues et le travailleur avec une DI se déroule sans trop de problèmes. Les collègues le respectent et il est également impliqué dans des activités extraprofessionnelles.

En cas de problèmes personnels ou de questions, il s'adresse à la directrice pédagogique. Dans le cas de problèmes professionnels ou logistiques, il peut se tourner vers le directeur général.

Sur le plan du **jobdesign**, le coach à l'emploi joue un rôle crucial. Au début, le coach de l'AViQ a effectué régulièrement des visites afin de déterminer quelles étaient les tâches qu'il pouvait effectuer et lesquelles il ne pouvait pas faire. L'éventail des tâches a ainsi été constitué en vérifiant ce que le travailleur était capable de faire. Sa fonction a par conséquent été adaptée à ses capacités. C'est ainsi que l'on a dessiné le contour de sa fonction.

Par la suite, sa fonction a connu plusieurs adaptations, tout comme les tâches associées et les moyens de support. Le coach à l'emploi a ainsi mis au point un système sous forme de grille avec des photos des étudiants et des photos de leurs repas pour fournir un outil visuel au travailleur. Il était donc en mesure de donner le bon repas au bon élève. Cela se révéla malgré tout un peu stressant pour lui, et cet aspect de son travail a été supprimé par la suite.

En collaboration avec le coach à l'emploi, le travailleur a développé un système de pictogrammes (des smileys) pour veiller à ce que les classes soient balayées. Il pourrait alors indiquer à l'enseignant si la tâche n'avait pas été effectuée selon le planning. En outre, tous les locaux de l'école ont reçu un code de couleur correspondant à la nature des tâches à effectuer par le travailleur avec une DI.

Sur le plan de la communication, il y a aussi eu des adaptations sur mesure pour le travailleur avec une DI. Les instructions ont été données verbalement, les instructions écrites restaient sans effet.

Le travailleur avec une DI ressent une forme de stress à tout changement et l'école tente alors de le rassurer et de lui donner toute la confiance requise. Le coach à l'emploi fait ici office de personne de confiance et essaie de rendre plus autonome le travailleur avec une DI.

La surveillance continue et rapprochée du fonction-

nement et du bien-être du travailleur avec une DI a résulté en une fonction sur mesure adaptée à l'évolution de ses besoins, de ses capacités et de ses limites.

L'école a réussi à créer un climat de confiance par l'ouverture d'esprit face à la problématique. Cette situation est partiellement propre à la nature des activités de cette organisation. La relation triangulaire entre le travailleur avec une DI, le coach à l'emploi et l'employeur semble très bien fonctionner dans ce cas. Pour soutenir le travailleur, on a eu recours à une forme de créativité qui a généré des ressources de soutien sur mesure pour le travailleur qui peut ainsi fonctionner de manière optimale. Ces bonnes pratiques peuvent être reprises relativement facilement par d'autres organisations.

Enfin, mentionnons que l'organisation interrogée aux Pays-Bas (cas 22) choisit explicitement de ne pas travailler avec des aides visuelles (par exemple des pictogrammes). Ils justifient cela par le fait que ces outils conditionnent le travailleur avec une DI et ne lui apprennent pas à penser. Les outils sont les stimuli qui déclenchent une réponse souhaitée, mais le véritable apprentissage en profondeur ne se déclenche pas, selon eux.

4.2 STIMULEZ LE TRAVAILLEUR AVEC UNE DI À PLUS D'AUTONOMIE

Une culture axée sur l'humain comme levier pour l'emploi inclusif ne signifie pas que l'employeur doive agir de manière condescendante envers ses employés, que du contraire. L'emploi inclusif permet de miser sur l'épanouissement de soi axé sur la prise en main de sa vie professionnelle.

Une approche progressive avec une autonomie croissante, en tenant compte des capacités et des limites, semble souvent très efficace dans la pratique, dans la création d'un environnement positif, inclusif. Elle garantit un contexte sûr dans lequel tous les travailleurs osent expérimenter. Cette approche contraste fortement avec une attitude protectrice, paternaliste, qui ne fait que renforcer l'impuissance apprise que l'on rencontre souvent au sein de ce groupe cible.

Dans le cas 19, nous retrouvons un exemple inspirant de stimulation d'autonomie et de prise en charge de soi-même.

CAS 19. GRANDE SURFACE

L'organisation étudiée se situe dans le secteur FMCG (ou CPG). Il s'agit d'un établissement qui fait partie d'une chaîne de magasins comptant 24 succursales réparties sur toute la Wallonie.

Cette organisation commerciale souligne l'importance de l'équipe et de l'environnement. Ici aussi, la relation triangulaire entre le travailleur avec une DI, le coach à l'emploi et l'employeur est cruciale.

Le travailleur avec une DI travaille depuis 2010 sous contrat à durée indéterminée. Il est responsable de la mise en place des produits dans le magasin. La raison du recrutement du travailleur avec une DI était une proposition proactive de la part du coach à l'emploi.

L'employeur comprend que le travailleur avec une DI nécessitera plus de temps et de soutien. Le travailleur avec une DI bénéficie aussi d'un soutien pour des éléments qui dépassent le cadre strictement professionnel. L'éventail des tâches a été modifié pour éviter le stress dans le chef du travailleur avec une DI. L'employeur a également ajusté son horaire pour répondre à ses besoins et exigences spécifiques.

Les travailleurs de la société reçoivent des objectifs personnalisés. En ce qui concerne le travailleur avec une DI, durant les trois premières années l'employeur l'a conservé dans sa zone de confort. Cette zone a été étendue progressivement. Cette approche constructive a permis au travailleur avec une DI de connaître une belle évolution. Au début, il était très méthodique et très organisé, c'est l'horaire imposé qui déterminait son rythme.

Maintenant, il est en mesure de définir lui-même ses priorités et il est un exemple pour les autres : il a même imaginé un système pour ranger les produits et faire en sorte que les étiquettes avant soient visibles (facing). La qualité du travail effectué est extrêmement importante pour lui. Il a même opéré des ajustements au processus du travail. Sa méthode a finalement été étendue à tous les sites après que son supérieur eut remarqué qu'il fonctionnait de manière efficace.

L'employeur incite le travailleur avec une DI à prendre de nouvelles mesures, ce qui favorise encore sa croissance. Récemment, il a été choisi par l'organisation pour illustrer les nouvelles brochures internes.

4.3 CRÉEZ UNE CULTURE CENTRÉE SUR L'HUMAIN

Si l'organisation crée une culture ouverte centrée sur le respect et l'épanouissement de soi en mettant l'accent sur les aptitudes et les compétences des travailleurs, cette organisation crée un climat d'ouverture vis-à-vis de l'emploi DI, ce qui augmente dès lors ses chances de réussite.

Une culture centrée sur l'humain se reflète également dans la vision que tous les employés, indépendamment des différences individuelles, sont entièrement intégrés et impliqués dans tous les aspects de l'entreprise.

Une culture centrée sur l'humain ne vit pas exclusivement dans l'esprit de ceux qui occupent le sommet de la hiérarchie, elle est aussi adoptée et portée par la base. L'inclusion et la diversité doivent faire partie de l'ADN de l'organisation. Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe 3.2, la politique de diversité qui incite les entreprises à intégrer l'inclusion dans la vision et le fonctionnement de l'organisation constitue un levier pour atteindre cet objectif. La RSE en est assurément un exemple.

Dans ce cadre, le cas 25, un établissement d'enseignement, représente un exemple inspirant.

CAS 25. UNIVERSITÉ

Cette institution du savoir s'oriente, dans le cadre de sa mission, explicitement vers l'inclusion et la durabilité. L'un des piliers est la prise de conscience sociale en tant que levier de développement durable.

Cela fait plusieurs années que l'institution emploie une personne ayant un handicap sensoriel, et qui souffre également d'une forme d'autisme. De plus, 2 travailleurs avec une DI viennent d'être engagés. Ces travailleurs sont impliqués dans tout, ils sont donc parfaitement intégrés dans l'organisation.

Le point de départ pour façonner l'éventail des tâches sur mesure pour ces travailleurs, ce sont les points forts et les compétences déjà présents. Le soutien fourni est déterminé individuellement et la gestion se déroule également avec un style de management individualisé et flexible.

Ces exemples d'emploi inclusif sont autant de manifestations de la façon dont la mission est mise en pratique. En raison de l'attitude positive et constructive, cette organisation a été en mesure de réaliser une culture ouverte et centrée sur l'humain.

4.4 REGARDEZ PLUS LOIN QUE LES MESURES À L'EMPLOI EXISTANTES

De nouveaux modèles économiques peuvent également être pris en considération. Pour ce faire, ne partez pas du cadre déjà en place et des mesures d'emploi et de soutien existantes, mais essayez de développer un business plan économiquement viable et qui intègre dans le même temps activement les personnes avec un handicap dans l'entreprise.

L'idée est née à partir d'un cas international décrit ci-dessous.

CAS 22. CHAÎNE HORECA (PAYS-BAS)

Cette organisation étudiée se compose d'un groupe de restaurants franchisés qui emploient des personnes avec un handicap. Il y a plusieurs cas de figure. Certains travailleurs avec une DI exercent durant quelques heures par semaine une activité bénévole dans le restaurant et bénéficient d'allocations. D'autres travailleurs avec une DI sont en partie payés par cette organisation, et en partie par l'État néerlandais.

Le groupe a démarré en 2010. Il existe actuellement 32 succursales aux Pays-Bas, 1 en Belgique et 1 en Afrique du Sud. C'est une sorte d'entreprise privée de travail adapté. Les affaires ne sont pas financées directement, mais elles ne fonctionnent pas tout à fait sur le modèle inclusif étant donné que tous les employés, à l'exception des gérants, sont des personnes avec un handicap.

Tous les travailleurs avec une DI reçoivent des tâches et doivent les effectuer correctement. On accorde beaucoup d'importance à la qualité du travail, mais chaque travailleur avec une DI est abordé différemment s'il faut lui faire une remarque. On tient compte du handicap pour évaluer et assigner des tâches. Mais ce qu'ils font, ils doivent le faire bien. L'entreprise ne les maternelle pas et leur donne beaucoup de responsabilités et d'autonomie.

On demande aux clients de la compréhension pour le service « plus lent ». L'organisation soutient pleinement ses travailleurs avec une DI, les clients qui éprouvent des problèmes avec la DI sont discrètement dirigés vers la sortie. À l'extérieur, le gérant les abordera quant à leur comportement.

L'entreprise cherche à tirer le meilleur de chaque travailleur avec une DI, en recherchant autant que possible des possibilités de transfert vers le cycle économique classique. En outre, les travailleurs « transférés » ont toujours l'occasion de revenir si l'opération n'est pas couronnée de succès.

Le gérant va à l'encontre de la sous-estimation des talents des travailleurs avec une DI par l'école ou par les parents. Il veut au moins leur donner une chance. L'engagement qui vit au sein de l'entreprise est énorme.

Pour toute l'administration complexe, le gérant a indiqué qu'il a pu compter sur les agences et organisations spécialisées. Il n'a pas trouvé cela compliqué car il a délégué les tracasseries administratives à des organisations externes.

Aux Pays-Bas, ce type d'initiative rencontre plus facilement une adhésion. Tout se règle au niveau local, municipal, par le biais d'un comité où siègent, outre les Autorités, des parents des personnes avec un handicap et des experts.

Un deuxième exemple concerne aussi une affaire dans l'Horeca. Ici aussi, on a fait le choix explicite de ne travailler qu'avec des travailleurs avec un handicap.

CAS 16. COMMERCE HORECA

Cette PME a pour objectif explicite d'aider les gens à faire face à quelqu'un qui est différent. La gérante a fait connaissance par hasard avec la réalité de l'emploi DI, suite à une expérience positive avec sa fille qui a un handicap.

Les travailleurs avec une DI possèdent un degré élevé d'indépendance dans l'exercice de leur travail. De plus, ils ont la possibilité de choisir de manière autonome les horaires qu'ils souhaitent prêter. Les travailleurs avec une DI s'entraident et il règne une excellente ambiance au sein de l'équipe.

Plusieurs ajustements ont été apportés sur le lieu du travail. Par exemple, l'utilisation de pictogrammes et de dessins pour indiquer l'emplacement exact des ustensiles.

Ce cas est un bon exemple de la façon dont les organisations situées hors du circuit existant des mesures d'emploi et de soutien parviennent néanmoins à obtenir de bons résultats en termes de personnes et de profit.

Une dernière piste pour regarder au-delà des mesures à l'emploi existantes serait de créer un incubateur spécifiquement orienté vers les personnes avec une DI. Dans l'état actuel des informations dont nous disposons, ce concept n'aurait pas encore été implémenté dans la pratique. Moyennant un soutien et un accompagnement appropriés, un incubateur, qui réunirait tous les services de soutien aux entrepreneurs (starters) DI, pourrait constituer une manière valable pour prendre une position indépendante sur le marché du travail.

4.5 TENTEZ DE RÉUNIR LES « POINTS »

Comme mentionné précédemment, le domaine de l'économie sociale d'insertion se caractérise en Belgique par une grande fragmentation. Une stratégie payante pour encore améliorer le service et l'efficacité consisterait à mettre en rapport les différentes parties prenantes dans ce domaine.

À cet égard, le cas 26 constitue un bel exemple.

CAS 26. UNIVERSITÉ EN COLLABORATION AVEC UNE ORGANISATION DE MOBILITÉ

L'organisation de la mobilité appartient à l'économie sociale et offre des possibilités de formation et une expérience professionnelle à divers groupes éloignés du marché du travail.

Un nouveau projet a été lancé en collaboration avec l'institution du savoir dans le but d'améliorer les services de mobilité à destination des étudiants. Le coordonnateur du projet a réuni une équipe inclusive, comprenant d'une part les utilisateurs finaux (des étudiants jobistes) et, d'autre part, des travailleurs avec une DI.

Une attention particulière a été accordée au matching entre les étudiants concernés et le travailleur avec une DI. Le travailleur avec une DI se sent incroyablement à l'aise avec les étudiants jobistes qui ont le même âge que lui, il apprécie son propre travail et peut exécuter ses tâches de manière relativement indépendante.

Le coordonnateur du projet entretient de bonnes relations tant avec les étudiants jobistes qu'avec le travailleur avec une DI. Il les suit bien et connaît les points forts et les faiblesses du travailleur avec une DI. Il est d'ailleurs satisfait du travail fourni par ce dernier.

Ce projet est un exemple de la façon dont vous pouvez agir comme liant en qualité d'employeur. Cette forme de coopération entre une organisation au sein de l'économie sociale et une institution du savoir montre à quel point l'on peut améliorer les services existants par le biais de l'emploi inclusif. Stimuler le passage vers le CEC constitue une bonne stratégie pour mettre en rapport les différents acteurs dans ce domaine.

Les employeurs ressentent clairement le besoin de connaissances spécialisées et d'expertise (cf. 3.1). Pour les organisations qui souhaitent démarrer le recrutement d'une personne avec une DI, l'accès aux services d'accompagnement est souvent compliqué. C'est pourquoi nous plaçons pour 1 point de contact central, un guichet unique où les employeurs pourraient poser toutes leurs questions à propos du travail inclusif. Ils seraient ensuite dirigés vers les instances appropriées.

En Région flamande, le « Sterpunt Inclusief Ondernemen » (SIO) est un bon moyen de relier ces « points ». Ce réseau représente et soutient les fournisseurs à but non lucratif de formation, coaching et apprentissage en milieu de travail. Le but de ce réseau est de stimuler l'emploi durable en soutenant les membres, les dénommés « Architectes en milieu de travail », dans leur offre et de promouvoir la collaboration et l'expertise au travers de consultations entre les membres. La mission du SIO consiste à mettre en œuvre un marché du travail inclusif et à stimuler l'entreprise durable. Des partenariats au niveau local permettent de mieux répondre aux besoins du marché de l'emploi local.

Dernière remarque pour cette recommandation : il convient d'exploiter l'expertise qui existe déjà dans le secteur du sur-mesure. Les travailleurs avec un handicap ne sont pas les seuls à devoir trouver des passerelles vers le CEC, le savoir-faire des entreprises de travail adapté devrait lui aussi se retrouver dans le CEC. C'est possible, par exemple, si l'on confie à ces entreprises de travail adapté un rôle de consultant externe dans les entreprises au sein du CEC, histoire de faciliter la fertilisation croisée et de répartir sur plusieurs secteurs la connaissance et l'expertise.

Le détachement de travailleurs avec une DI vers le CEC est, finalement, une stratégie visant à relier les points. Cela permet, tant à l'employeur qu'au travailleur avec une DI, de « goûter » en toute sécurité à l'emploi DI. De cette manière, les divers circuits d'emploi sont mis en rapport les uns avec les autres.

4.6 PARTAGEZ VOS EXPÉRIENCES. MISEZ SUR LE STORYTELLING

« Osez montrer que l'emploi DI peut fonctionner » (répondant 46)

Les arguments les plus convaincants doivent provenir du monde de l'entreprise. Il y a un manque flagrant de storytelling, des exemples d'expériences positives qui peuvent être partagées et commentées. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions offrir aux personnes avec une DI la place à part entière à laquelle elles ont droit.

Nous avons trouvé un exemple de bonne pratique à cet égard dans les cas 4 et 13.

CAS 4. ENTREPRISE DE CONSTRUCTION INDUSTRIELLE

Cette organisation s'occupe de placer des matériaux d'isolation. Il s'agit d'une société multiculturelle dont les valeurs-clés sont le respect mutuel et la confiance. La sélection et le recrutement se fondent sur l'attitude du candidat qui postule.

L'organisation et en particulier le gérant ont fait preuve de beaucoup de patience avec un travailleur avec une DI, et ce malgré l'inefficacité. Le motif qui les a poussés à poursuivre l'emploi des personnes avec un handicap est de nature sociale : ils veulent apporter leur contribution à la société, car cela s'avère payant.

L'égalité de traitement pour tous est un principe de base. Le travail est adapté aux capacités et aux limites du travailleur avec une DI afin de n'imposer aucune pression inutile. Une fois de plus, le travail adapté constitue le point de départ.

L'organisation interrogée a reçu le « HR-prijis voor duurzaam personeelsbeleid » (le prix RH pour une politique durable des ressources humaines) suite aux efforts fournis pour engager des travailleurs peu qualifiés, des travailleurs d'origine étrangère et des personnes avec un handicap. L'entreprise a fait l'objet de plusieurs articles dans la presse, ce qui lui a permis de partager avec tout le monde la « success story » de l'inclusion et de la diversité.

CAS 13. ETABLISSEMENT D'UNE CHAÎNE DE RESTAURANTS

Cet établissement d'une chaîne de restaurants souhaite donner une chance à chacun et chercher le bon en chacun d'eux. Ils cultivent et respirent la diversité.

Le profit ne constitue pas le seul moteur, des motifs sociaux jouent aussi un rôle dans le recrutement et l'emploi des personnes avec un handicap. Cette organisation souhaite renforcer ses travailleurs afin que ceux-ci soient mieux armés sur le marché du travail, mais aussi dans la vie quotidienne. Le responsable du personnel a appris la langue des signes afin de pouvoir mieux communiquer avec le travailleur avec une DI.

Le courage, l'envie et la motivation constituent les critères de sélection chez les travailleurs potentiels. Ils vont tenter de trouver un candidat avec le même handicap que les travailleurs déjà en place afin d'assurer un bon appariement au sein de l'équipe.

Une fois embauchés, les travailleurs avec un handicap sont traités de manière équitable et ils bénéficient des mêmes possibilités en termes de salaires et de formation. La formation sera adaptée pour répondre aux besoins spécifiques des travailleurs. Les clients sont informés au moyen d'un panneau du handicap des travailleurs, une bonne manière de communiquer cette information. Cette organisation a récemment reçu une reconnaissance pour ses efforts en matière de diversité et d'inclusion dans sa politique des ressources humaines. (CAP 48)

L'échange de bonnes pratiques via une plate-forme réservée aux chefs d'entreprise qui partagent leurs expériences en matière d'emploi DI est une piste envisageable. Des recherches antérieures ont également démontré le besoin de partager des expériences (Pitt-Catsouphe & Butterworth, 1995). Le partage de ces connaissances et expertise spécialisées conduit à la cocréation. Ce qui est bénéfique pour le groupe cible, mais aussi pour les organisations qui s'engagent dans ce domaine ainsi que pour la société dans son ensemble.

En plus du niveau du réseau, nous pouvons recommander l'utilisation d'ambassadeurs au niveau de l'organisation.

Les travailleurs avec une DI, tout comme les organisations ayant une expérience d'emploi DI, peuvent donner un visage à l'emploi DI en partageant avec un large public des expériences, des histoires, mais aussi les obstacles.

4.7 STIMULEZ DES PARTENARIATS DURABLES AVEC DES ÉCOLES

L'apprentissage en alternance est une piste pour promouvoir la collaboration entre l'enseignement et le monde des affaires. Le principe du système double, ou formation en alternance, est que la formation se déroule à la fois dans l'organisation et dans l'établissement d'enseignement. L'organisation se charge de la partie pratique de la formation, l'établissement d'enseignement couvre la partie théorique (De Vos & Gielens, 2014). Des spécialistes de l'organisation jouent un rôle majeur dans le processus d'apprentissage des stagiaires sur le lieu de travail. Ils sont aussi impliqués dans l'élaboration du programme et définissent également les critères d'évaluation. Cette approche permet de maintenir l'équilibre entre la standardisation et la flexibilité. Les normes de qualité sont établies mais le contenu du programme de formation ou de la méthode d'enseignement peut être adapté au stagiaire/étudiant. Le système double est un moyen pour une organisation de construire et de pérenniser un partenariat durable avec des écoles. Les organisations peuvent ainsi créer l'intégration et l'ancrage sociaux.

Les pouvoirs publics peuvent, en partenariat avec les organisations, créer le contexte approprié pour continuer à en assurer la promotion. Cela va aider les personnes avec une DI, qui sont prêtes à travailler, à réaliser la transition de l'école au travail. Une autre piste souvent utilisée par les organisations : le fait d'avoir recours à des places de stage, des programmes d'immersion et des journées d'essai. Certaines des organisations interrogées travaillent en partenariat fixe avec des écoles en vue de créer des places de stage. Voilà autant de manières de garantir l'afflux de nouveaux travailleurs, en particulier dans les professions en pénurie.

Dans les cas 3 et 10, nous retrouvons quelques exemples inspirants d'organisations qui ont établi un partenariat avec des écoles.

CAS 3. USINE DE TRANSFORMATION DE MÉTAUX

Cette organisation fournit à ses clients des solutions pour matériaux abrasifs et possède une expertise dans le traitement de l'acier inoxydable et des matériaux difficiles à usiner. Ses clients proviennent des secteurs de l'aérospatiale, de l'industrie alimentaire, sont fabricants de cuisines industrielles, d'escaliers, d'implants médicaux, etc.

Le cas 3 n'emploie actuellement pas de personnes avec une DI, mais il a accumulé dans le passé beaucoup d'expérience en matière d'emploi de stagiaires issus de l'enseignement spécialisé. Actuellement, cette organisation emploie une seule personne avec un handicap physique.

Le travailleur avec un handicap physique bénéficie d'un soutien et d'un accompagnement supplémentaire. Par exemple, dans les trajets domicile-travail. Même lorsque ses problèmes de vue vont s'aggraver au point de rendre tout travail impossible, l'organisation lui fournira de l'aide lors de la transition du travail vers un centre de soins de jour. C'est une conséquence directe de la culture familiale qui règne dans la société. Cet engagement poussé peut s'expliquer en partie par des motifs personnels. Ces derniers ont joué un rôle majeur dans l'emploi de travailleurs avec un handicap.

Tout le monde offre spontanément de l'aide au travailleur avec un handicap physique et jamais on n'évitera les contacts avec les clients, que du contraire : le travailleur avec un handicap physique se rend, de sa propre initiative, dans des foires et y est en contact avec des clients. Plusieurs ajustements au poste de travail ont été réalisés afin de faire coïncider les exigences de l'emploi avec les capacités du travailleur avec un handicap physique. L'horaire de travail a lui aussi été ajusté en conséquence.

Cette organisation collabore activement avec des écoles. De nombreuses actions sont mises sur pied avec des écoles secondaires, comme une journée d'essai pour apprendre à connaître le travail et l'entreprise. Il existe aussi des collaborations structurées avec des écoles de l'enseignement spécialisé.

Il convient toutefois de noter que la création d'emplois demeure relativement limitée, de par la petite taille de l'organisation. Par conséquent, les possibilités de créer des postes et des places de stages sont plutôt réduites.

CAS 10. SOCIÉTÉ DE SERVICES DANS LE « FACILITY MANAGEMENT »

Cette organisation est une société multinationale qui effectue en sous-traitance des services bien définis pour des clients.

L'intégration, l'inclusion et la durabilité sont des objectifs importants et ils sont profondément ancrés

dans la philosophie de l'entreprise qui compte de nombreux projets concernant la diversité. C'est en prenant en considération son rôle social et sociétal que cette société emploie des travailleurs avec une déficience. Donner l'exemple à d'autres entreprises constitue un objectif en soi.

L'ancrage social et sociétal est très bien développé. Le Service PHARE, l'AViQ, Actiris et le Forem travaillent en étroite collaboration. La société de services offre de nombreux stages, de durée variable, dans le cadre de partenariats durables avec des écoles. Ces stagiaires constituent par conséquent la première source de sélection. Il existe aussi des cours spécifiques pour les personnes avec un handicap.

La mise au travail des personnes avec une DI se passe en partenariat avec le travailleur et l'association concernée. Lors du recrutement, on essaie d'abord de comprendre ce que le profil et le problème impliquent précisément. Avant l'arrivée des travailleurs avec un handicap, l'équipe est sensibilisée. Le travail est créé en fonction des possibilités en mettant l'accent sur les compétences présentes. Un plan de formation sur mesure est établi et on prend en compte l'évolution du travailleur.

L'intégration sociale de cette organisation assure l'afflux de travailleurs et répond à ses objectifs sociétaux.

4.8 MISEZ SUR UNE APPROCHE MULTIPLE

Les services de formation spécialisés existants se concentrent principalement sur le travailleur avec un handicap. Mais l'on perd parfois de vue un élément important : le besoin de coaching de l'équipe et du supérieur direct. Le coach à l'emploi se focalise moins sur le contexte de travail et l'équipe dans laquelle va s'insérer le travailleur avec un handicap.

Des études précédentes (entre autres Lysaght et al., 2012) soulignent l'importance de la maturité et de la force de l'équipe qui dirige le travailleur avec une DI (Droogmans et al., 2015). Dans la pratique, cela revient à dire que l'équipe et le supérieur direct ont souvent besoin de coaching et de soutien.

Pour le supérieur hiérarchique direct, la gestion d'un travailleur avec une DI signifie un élargissement des respon-

sabilités. La supervision prend plus de temps et, souvent, le supérieur direct est impliqué dans certains aspects de la vie privée du travailleur avec une DI. De plus, le rôle de ce supérieur pourrait connaître quelques ambiguïtés : la frontière entre le supérieur hiérarchique, le coach, le conseiller, le collègue et l'ami est floue (Pitt-Catsouphes & Butterworth, 1995). Pour ces raisons, un coaching intensif de l'équipe et du supérieur pourrait faciliter l'emploi DI. Nous plaçons par conséquent pour une approche à plusieurs facettes.

Dans le cas 25, le soutien de l'équipe et du supérieur direct ont été traduits dans la pratique.

CAS 25. INSTITUTION D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Sur base de l'expérience avec l'emploi DI et des nombreuses évaluations en collaboration avec le coach à l'emploi, l'entreprise a prévu un accompagnement et un soutien supplémentaires pour les 2 travailleurs avec une DI.

Le coaching ne se limite pas aux travailleurs avec une DI, il est aussi dispensé à l'équipe inclusive comprenant les travailleurs avec une DI. Le coach à l'emploi a mis des outils à la disposition du supérieur direct afin de faciliter la gestion quotidienne et l'encadrement des travailleurs avec une DI.

Un bon encadrement commence par l'information de l'équipe et de l'organisation dans son ensemble. Dans le cas 24, nous avons observé une bonne pratique pour cadrer l'emploi DI afin que l'on puisse anticiper une résistance éventuelle de la part des collègues (cf. 3.1).

CAS 24. MAISON DE RETRAITE ET CENTRES DE SOINS

Cette organisation du secteur de la santé emploie 2 personnes avec une DI. Tous deux travaillent en cuisine.

La direction estime que la maison de retraite devrait faire preuve d'engagement social. Entre autres en fournissant du travail à des personnes de ce groupe cible. Même si la chose n'est pas évidente pour les collègues. C'est la direction qui est à la base de l'engagement social de l'établissement.

Le personnel a été informé lors du recrutement du travailleur atteint d'autisme. On a expliqué à l'équipe ce que cela signifiait précisément. Ce cadrage a été

réalisé par le coach et le travailleur avec une DI lui-même. Les collègues connaissaient ainsi la portée de la déficience et quelles en étaient les implications dans la pratique.

4.9 CRÉEZ UN LABEL « ENTREPRISE INCLUSIVE »

Notre objectif final est la reconnaissance d'un label « ID@Work » en guise de valorisation des politiques inclusives dans les organisations.

Par analogie avec les normes ISO ou des labels comme Investors in People et EFQM, l'attribution d'un label implique une évaluation et une validation des PME et des grandes organisations en termes de politiques inclusives. À cette fin, il faut définir des critères clairs en ce qui concerne les procédures, pratiques et politiques dans son ensemble. L'effet est double : d'une part, les organisations sont récompensées pour les politiques inclusives qu'elles mettent en œuvre. La reconnaissance a un effet positif sur l'image. D'autre part, ce label incite d'autres organisations à prendre des mesures vers une politique inclusive et diversifiée.

Il n'entre nullement dans les intentions de créer une nouvelle structure dans un domaine déjà très complexe. Par contre, la mise en place d'un label a pour objectif d'utiliser les structures existantes comme levier pour promouvoir et développer l'emploi DI. Comme mentionné précédemment, ID@Work suit une approche cocreative. En partenariat avec les organismes et services existants, nous visons une société plus inclusive. Le but n'est pas de poursuivre notre propre chemin en parallèle avec les actions et les initiatives existantes.

Par contre, à partir de notre rôle d'organisation de recherche indépendante, nous voulons autant que possible collaborer, renouer avec les structures existantes et soutenir les bonnes pratiques dans le domaine.



5 CONCLUSION

POURQUOI UN EMPLOYEUR DEVRAIT-IL RECRUTER UNE PERSONNE AVEC UNE DI ?

Notre étude montre que l'emploi inclusif bien encadré peut s'avérer bénéfique pour l'organisation. Même si, dans la plupart des cas, il s'agit d'avantages plus subtils, moins tangibles et quantifiables en termes de culture d'entreprise, d'atmosphère de travail et de valeurs.

BÉNÉFICE 1 : RESSOURCEMENT ET ENRICHISSEMENT

L'emploi inclusif crée une nouvelle dynamique au sein de l'organisation. De vieilles habitudes et manières de travailler, les normes, les valeurs, le jargon,... : l'inclusion vous oblige à tout remettre en question. Un processus comme l'emploi inclusif force à clarifier expressément la connaissance, l'expertise, et les pratiques qui sont bien présentes dans l'esprit des employés, mais qui demeurent souvent implicites. La maturité d'une entreprise s'en retrouve grandie.

BÉNÉFICE 2 : COUP DE BOOST ET AMBASSADEURS DE CHOIX

Les travailleurs avec une DI posent souvent un regard « différent » sur les choses, on peut y voir une valeur ajoutée. Considérer l'entreprise sous une autre perspective peut s'avérer très inspirant. Cela vaut également pour les contacts externes avec les clients. Les travailleurs avec une DI sont capables de nouer des relations durables avec les clients. De plus, ils se révèlent être des ambassadeurs fiers, motivés et fidèles de l'organisation. L'engagement social exprimé de la sorte donne un coup de boost à l'image de toute l'organisation.

BÉNÉFICE 3 : DE MEILLEURS RÉSULTATS POUR DES TÂCHES SPÉCIFIQUES

Certaines des entreprises interrogées ont clairement indiqué que, pour certaines tâches spécifiques, bien définies, de cycle court et répétitives, les travailleurs avec une DI s'avéraient plus efficaces et qu'ils affichaient des performances supérieures à celles des travailleurs non handicapés.

COMPENSATION POUR LA PERTE DE PRODUCTIVITÉ

L'inclusion des travailleurs avec une DI n'est pas efficace dès le début. Quel que soit le potentiel des effets positifs pour l'organisation, la perte initiale de productivité doit être compensée partiellement par des incitants des pouvoirs publics (par exemple, le financement de l'accompagnement par des coaches à l'emploi via les GIBO en Région flamande et l'AVIQ en Région wallonne). D'autre part, nous constatons que des motifs purement financiers sont insuffisants pour procéder au recrutement de personnes du groupe cible. Considérer les travailleurs avec une DI comme de la main-d'œuvre bon marché pourrait leur donner un sentiment d'infériorité, à l'opposé de l'intention initiale qui était de renforcer leur confiance en eux-mêmes.

Des arguments convaincants doivent provenir dans un premier temps du monde de l'entreprise. Il faut avoir recours au storytelling : des exemples d'expériences positives peuvent être partagés et discutés.



LE PROPRE FONCTIONNEMENT À LA LOUPE

Effectuer des recherches sur l'emploi inclusif en réservant un rôle actif au sujet de cette enquête fut une énorme plus-value. Gagner la confiance des travailleurs avec une DI s'est avéré, à notre avis, plus facile et plus rapide avec des « pairs ».

Bien sûr, de par la participation active des chercheurs DI à l'enquête, il devenait parfois difficile de faire la part des choses entre les expériences personnelles et celles des organisations et travailleurs avec une DI qui furent interrogés. Mais nous pensons avoir introduit suffisamment de verrous pour que la faculté d'observation ne soit pas trop déformée.

De plus, ce projet nous a aussi montré - par voie expérimentale - la véritable signification et le fonction-

nement d'une approche intégrale de l'organisation (voir schéma). Nous avons constaté que le simple fait de miser sur la composante humaine (comme nous l'avons fait dans le cas de nos deux chercheurs DI) n'est pas automatiquement synonyme de réussite dans la politique d'emploi.

Les modifications apportées à la structure de l'équipe de recherche et l'élargissement de l'environnement de travail semblaient indispensables (par exemple : recrutement d'un coach pour les travailleurs avec une DI, formations informatiques,...).

Les traditions, coutumes et jargon bien ancrés dans la culture d'entreprise n'ont pas semblé évidents pour les travailleurs avec une DI, et cela nous a incité à démarrer une réflexion en vue de revoir tout cela. L'exercice a pris du temps et de l'énergie, mais ce fut un effort gratifiant et un bon « investissement » pour toute l'organisation.

6 MODE D'EMPLOI

Dans cette dernière partie, nous voulons fournir des trucs et astuces pratiques aux différents acteurs. Ils seront utiles pour démarrer le recrutement et l'emploi d'un travailleur avec une DI. Chaque point est basé sur l'expérience des employeurs qui se sont lancés avec succès dans l'entreprise inclusive. L'application des 9 recommandations nécessite une approche stratégique et comportementale bien définie.

POUR L'EMPLOYEUR

- **Osez envisager la possibilité de l'emploi DI**
Celui qui n'y pense pas ne se lancera jamais.
- **Démarrez à partir d'une stratégie délibérée**
Réfléchissez à la plus-value réelle de l'emploi DI, les motivations, les objectifs de l'organisation.
- **Optez pour une approche intégrale**
Miser sur les gens ne peut se faire sans développer les trois autres piliers de l'organisation (structure, système et culture) dans la même direction. Les quatre composants sont indissociablement liés. Un changement dans un pilier crée immédiatement des tensions autour des autres piliers si ceux-ci ne sont pas adaptés en conséquence.
- **Cherchez un profil concret**
Sélectionnez. Il doit y avoir une plus-value réelle, quantifiable. Tant pour l'employeur que pour le travailleur avec une DI. Quels sont les besoins au niveau du business qui peuvent être rencontrés par le travailleur avec une DI ?
- **Faites-vous aider** Le domicile du travailleur avec une DI détermine le service compétent :
À Bruxelles : Phare⁵, en Wallonie : AViQ⁶, en Flandre : VDAB⁷/GTB⁸ et GOB⁹
- **Recueillez des informations sur la DI**
Il est important d'en savoir plus sur les limitations du travailleur avec une DI et ses conséquences. Elles ont un impact sur le fonctionnement du travailleur avec une DI et sur le degré de soutien qu'il faudra lui procurer.
- **Réseau**
Discutez avec les services cités ci-dessus et les autres parties prenantes ou avec d'autres chefs d'entreprise. L'échange d'expériences antérieures est souhaitable pour un démarrage réussi.
- **Soignez la préparation**
 - Désignez une (seule) personne responsable. Le fait d'avoir plusieurs dirigeants peut être source de confusion. Si des contacts avec plusieurs responsables sont inévitables, tâchez de bien définir les rôles de chacun.
 - Prévoyez un « guide ». Une personne de contact unique, à qui le travailleur avec une DI pourra poser toutes ses questions. Sachez que cette personne deviendra aussi la personne de référence pour le travailleur avec une DI. Il/elle devra donc être en mesure de libérer suffisamment de temps pour remplir ce rôle. Il/elle ne sera de préférence pas son supérieur direct, car cela pourrait aussi causer une certaine confusion.
 - Prévoyez des back-up pour le responsable et le supérieur direct.
 - Annoncez votre intention d'entreprise inclusive et n'oubliez pas de donner suffisamment de détails. Veillez à récolter du soutien au sein de votre entreprise afin que cette initiative devienne un projet commun.

⁵ <http://phare.irisnet.be/>

⁶ <https://www.aviq.be/>

⁷ <https://werkgevers.vdab.be/arbeidshandicap/defaultwg.shtml>

⁸ <http://www.gtb-vlaanderen.be/>

⁹ <https://www.vdab.be/arbeidshandicap/gob.shtml>

- **Assemblez la bonne équipe**
Tenez compte des compétences en présence au sein de l'équipe dans laquelle fonctionnera le travailleur avec une DI. Qu'en est-il des compétences en coaching, de la patience, des capacités ? Réorganisez (au préalable) l'équipe si nécessaire. Le succès dépend aussi du travailleur avec une DI et des tâches concrètes.
- **Prévoyez du temps**
Ce sont surtout les PME avec leurs dirigeants multitâches qui doivent comprendre que ce processus va prendre du temps. Adaptez l'organisation en fonction de l'emploi DI, avant de débiter l'initiative.
- **Adaptez votre communication**
Bien qu'il existe des différences individuelles, il semble indiqué d'éviter les instructions verbales. Montrez au travailleur avec une DI comment le travail doit être exécuté et notez, autant que possible, toutes les étapes du processus.
- **Réagissez rapidement**
Surtout au début, il est important de pouvoir ajuster promptement. Un contact direct et fréquent est essentiel.
- **Partagez les succès**
Montrez que l'emploi inclusif peut fonctionner, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ou de l'organisation. Ne vous montrez pas trop modeste sur l'enrichissement généré par cette étape.

POUR LE SUPÉRIEUR DIRECT

- **Organisez/demandez des formations**
Une formation ou un trajet de coaching dispensé par des experts en matière de DI et d'emploi DI est absolument indispensable pour les personnes sans expérience. Cela vaut aussi pour les collègues directs du travailleur avec une DI. Les experts peuvent fournir des indications sur le fonctionnement du collègue avec une DI.
- **Prévoyez du temps pour l'apprentissage**
Organisez un stage ou une rencontre avec le futur travailleur avec une DI. Cela va faciliter la constitution de son éventail de tâches.
- **Soyez clair et fixez des limites**
Commencez avec des tâches clairement définies pour le travailleur avec une DI. Pensez au travail adapté et passez des accords clairs en matière d'horaires et concernant vos attentes, etc.
- **Faites preuve de patience**
Accordez plus de temps de formation aux travailleurs avec une DI.
- **Établissez une feuille de route**
Soyez vigilant pour déceler les capacités du travailleur avec une DI et tentez de les développer en cours de route.
- **Mettez l'accent sur les compétences et les talents**
- **Mélangez les instructions et les outils**
Outre les instructions verbales, il est opportun de montrer comment le travail doit être exécuté. Utilisez des instructions visuelles et n'hésitez pas à vous aider d'outils comme des pictogrammes.

POUR LES POUVOIRS PUBLICS ET L'INTERMÉDIAIRE

- **Transmettez un message honnête**
Dessiner clairement le cadre de la problématique de l'emploi DI pour les employeurs et ses conséquences, représente la meilleure solution pour tout le monde à long terme.
- **Veillez à la consistance, la cohérence et la simplicité**
Les réglementations, l'administration et les procédures dans les différentes Régions peuvent être plus simples, plus claires, plus directes et mieux coordonnées.
- **Garantissez des incitatives**
L'encadrement sur le plan financier et le coaching sont indispensables pour les employés, mais prévoyez aussi des incitatifs pour les travailleurs avec une DI afin qu'ils puissent avancer.
- **Établissez des lignes de communication directe**
Prévoyez un point de contact auprès des instances conjointes et dans le réseau de soin autour de la personne avec une DI. Pour l'instant, le nombre de personnes dans le cadre est trop important.
- **Misez sur l'enseignement**
L'enseignement peut jouer un rôle plus actif. Créez suffisamment de places de stage pour favoriser l'enseignement.

7 RÉFÉRENCES

Chiocchio, F., & Frigon, J.-Y. (2006). Tenure, satisfaction, and work environment flexibility of people with mental retardation. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 175-187.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <http://doi.org/10.1007/BF00988593>

De Prins, P. (2015). 12 sleutels voor duurzaam HRM. *Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Leuven: Acco.

De Vos, A., Gielens, T. (2014a). System level practices to facilitate sustainable careers. Paper presented at the European Network on Career & AGE (Age, Generations, Experience), Seville, Spain. Antwerp: Antwerp Management School, January 2014. http://www.senti.eu/agecareer/site/public/store/White%20paper%20learning%20seminar%201_Final.pdf

De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. Retrieved from <https://lirias.kuleuven.be/handle/123456789/114540>

Droogmans, A., Van Dooren, G., De Cuyper, P., & Van Waeyenberg, H. (2015). NAAR EEN NIEUW CONCEPT VAN BEGELEIDING OP DE WERKVLOER? Retrieved from http://www.werk.be/sites/default/files/onderzoek/2012-2015/eindrapport_bodw_nl_a4_definitief.pdf

Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., & Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130-137.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction

Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of Rehabilitation*, 66(4), 4.

Huang, I.-C., & Chen, R. K. (2015). Employing People With Disabilities in the Taiwanese Workplace Employers' Perceptions and Considerations. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 59(1), 43-54.

Knaeps, J. (2015). Vocational rehabilitation People with mental health problems Vocational rehabilitation counselors Mental health practitioners. KU Leuven. Retrieved from http://www.kuleuven.be/lucas/pub/publi_upload/PhD_KnaepsJeroen_2015_VocationalRehabilitation.pdf

Kregel, J. (1999). Why it pays to hire workers with developmental disabilities. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 14(3), 130.

Luckasson, R., et al, (2002). Mental retardation: Definition, classification, and systems of support (10th ed.). Washington, DC: AAMR.

Lysaght R., Ouellette-Kuntz H., Lin C.J. (2012), Untapped potential: Perspectives on the employment of people with intellectual disability. In: *Work*, 41, 4, pp 409-422.

Pitt-Catsoupes, M., & Butterworth, J. (1995). *Different perspectives: Workplace experience with the employment of individuals with disabilities*. Center on Work & Family, Boston University.

Projectiemodel werkzaamheid (Steunpunt Werk, 06.06.2016) - www.steunpuntwerk.be

Samoy E., (2014a), Handicap en Arbeid. Deel I Definities en Statistieken over de arbeidsdeelname van mensen met een handicap. Update januari 2014. Vlaamse Overheid. Departement Werk en Sociale Economie. (online gelezen <http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/handicap-en-arbeid-deel-i-definities-en-statistiekenover-de-arbeidsdeelname-van-mensen-met-een-handicap> 5 op 28 mei 2014).

Samoy, E. (2016), Labour market participation of people with work limitations due to health problems. Data from the EU Labour Force Survey Belgium and the Regions. Retrieved from http://www.werk.be/sites/default/files/lfs_specialmodule_2011_deptdef.pdf

Schrauwen, J., Ploegaerts, E., Schepers, A. & Cambré, B. (2014). Van specials naar specialisten. Studie naar inclusie van medewerkers met een verstandelijke beperking. Retrieved from http://www.antwerpmanagementschool.be/media/1297398/SO2014_white-paper_research_AMS_HEC.pdf

Siperstein G.N., Parker R.C., Drascher M. (2013). National snapshot of adults with intellectual disabilities in the labor force. In: *Journal of Vocational Rehabilitation*, 39, pp. 157-165.

Trembath D., Balandin S., Stancliffe R.J., Togher L., (2010). Employment and Volunteering for Adults With Intellectual Disability. In: *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities* 7, 4 pp. 235-238.

Unger, D. D. (2002). Employers' Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce Myths or Realities? *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2-10.

Vancorenland, S. (2013). Evolutie van het gezondheidszorgbeleid van chronisch zieken. Retrieved from https://www.cm.be/binaries/gezondheidsbeleid%20chz_tcm375-127650.pdf

Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

World Health Organization: International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems 10th Revision (ICD-10)-WHO (2016). Retrieved from <http://apps.who.int/classifications/icd10/browse/2016/en#/F70-F79>

8 ANNEXE

8.1 MÉTHODOLOGIE

COLLECTE DES DONNÉES

Le point de départ de cette enquête était nos 2 questions suivantes :

- 1 Quels sont les défis et leviers ressentis par les organisations qui ont une expérience avec l'emploi DI ?
- 2 Comment pouvons-nous soutenir des organisations (PME) en Belgique lors du recrutement et de l'emploi de personnes avec une DI afin d'augmenter les chances d'emploi de ce groupe cible ?

Pour obtenir une réponse à ces questions, nous avons interrogé 26 organisations réparties sur tout le territoire belge. La collecte des informations se déroule encore jusque fin 2016. Les organisations ont été sélectionnées sur base de l'expérience en matière d'emploi des travailleurs avec une DI, du secteur, de la taille de l'organisation et du circuit de travail. En ce qui concerne le circuit de travail, dans le cadre de cette enquête, nous nous concentrons principalement sur le CEN. On compte plusieurs exceptions dans les entreprises interrogées, nous avons par exemple questionné une entreprise d'insertion et une entreprise de travail adapté. Nous avons repris ces cas périphériques pour vérifier si l'emploi DI dans le CEN diffère de l'emploi dans l'économie sociale.

Nous nous limitons au travail rémunéré – à l'exception d'un cas – et nous ne prenons pas en considération le bénévolat. De plus, nous nous concentrons principalement sur les travailleurs avec une DI, à savoir des travailleurs ayant des troubles du spectre de l'autisme avec un QI de moyen à élevé. Le choix pour ces cas périphériques est dicté par le parti pris de cette étude, à savoir de pouvoir extrapoler (certains des) les résultats aussi à d'autres groupes cibles.

Dans le tableau 2 ci-dessous, nous exposons un aperçu des cas étudiés et des secteurs correspondants. Le tableau mentionne aussi les personnes interrogées et à quels types de déficiences nous avons eu affaire.

Nous nous concentrons sur les organisations. En effet, la problématique de l'emploi DI dans une entreprise passe forcément par le biais d'un emploi. Si nous voulons que cette étude ait un impact et initie un changement en ce sens, nous ferions mieux de nous focaliser sur les questions de savoir comment nous pouvons soutenir les organisations intéressées et comment nous pouvons éliminer les obstacles pour eux.

Nous avons eu recours à plusieurs sources d'information : nous avons interrogé 16 gérants, 10 responsables du personnel, 10 supérieurs hiérarchiques directs, 3 collègues directs, 4 coaches à l'emploi et 15 travailleurs avec une DI, 4 travailleurs atteints de troubles du spectre autistique et 2 avec une lésion cérébrale acquise, ainsi que 2 personnes avec un handicap tant physique qu'intellectuel. Au total, nous avons effectué 66 interviews au sein des 26 organisations concernées. Une entrevue durait 1 heure en moyenne. Dans plusieurs de celles-ci, nous avons interviewé plusieurs intervenants par organisation, la durée moyenne des interviews par cas est donc nettement plus élevée, à savoir deux heures et demie.

En guise d'outil de mesure, nous avons utilisé une entrevue en profondeur semi-structurée, ce qui permet une certaine normalisation et offre suffisamment de place pour la spécificité des organisations interrogées. La fiabilité de cette forme d'entrevue est plus élevée, comparée à une entrevue structurée. D'autre part, cet outil permet d'adapter les questions à chaque organisation. L'annexe fournit aussi les questionnaires types.

Oltre les entrevues avec les organisations qui ont de l'expérience avec l'emploi des travailleurs ayant un handicap, des entrevues ont aussi eu lieu avec des représentants de la société civile.

Nous avons eu des interviews avec les personnes suivantes :

- Francis Devisch (Groep Maatwerk)
- Bart Moens (Voka)
- Jos Wouters (Handicap en Arbeid) et Patrick Vandelanotte (Grip vzw)
- Valérie Trévisan (AViQ)
- Veerle Van den Bosch (De Ploeg)
- Wouter Vander Steene et Silvia Van Cauter (Verso)

En outre, nous avons utilisé des documents (online) (sites web d'entreprises, brochures d'information) et des observations (observations au poste de travail et visites guidées) lors de visites d'entreprises. En utilisant de multiples sources d'information (triangulation des sources), nous pouvons augmenter la fiabilité. Cependant, étant donné la taille relativement petite de l'échantillon (N = 25) et le caractère exploratoire de cette étude, nous devons rester prudents dans la généralisation des conclusions de cette enquête. En dépit de la répartition géographique des cas étudiés, l'échantillon ne constitue pas un échantillon représentatif des PME belges.

ANALYSE DES DONNÉES

Pour cette étude qualitative, nous avons suivi la « grounded theory approach » de Corbin & Strauss (1990). Cela signifie que nous sommes partis des 2 questions énoncées ci-dessus et, sur base des études de cas réalisées, nous sommes arrivés à un modèle conceptuel. Dans la suite de ce livre blanc, nous décrivons en détail le déroulement de ce processus.

Au terme de chaque étude de cas, nous avons eu des discussions étendues avec les chercheurs DI afin d'évaluer dans quelle mesure les observations réalisées par les différents observateurs concordaient et si certains aspects avaient été observés de manière différente par les chercheurs. Cela nous a donné une première idée des points forts et des faiblesses de chaque cas, tout comme des leviers et les barrières signalés et observés. Cette discussion s'est avérée une réelle valeur ajoutée dans le processus de l'étude.

Ensuite, sur base de la retranscription littérale des interviews (verbatim), nous avons identifié des idées et des concepts liés au déroulement de l'emploi des travailleurs avec un handicap.

Ces déclarations, idées et concepts ont été systématiquement recueillis et classés en fonction du niveau (politique, organisation, équipe et individuel) et ensuite catégorisés au moyen de codes. C'est ce que l'on appelle le codage

primaire ou codage ouvert (Corbin et Strauss, 1990). En d'autres termes, ces codes sont littéralement basés sur les informations qui ressortent des données. Nous avons analysé chaque cas individuellement de cette manière.

Tout au long du processus itératif de la collecte de données, de l'analyse et de la révision des données déjà recueillies, nous avons pu mettre en relation les codes attribués aux différentes déclarations, et obtenir ainsi des catégories, connues sous le nom de codage secondaire, ou codage axial (Corbin et Strauss, 1990). Au cours de cette étape, les cas ont été comparés les uns aux autres (évaluation de cas croisée). Ces catégories d'ordre supérieures ont ensuite été comparées avec la littérature et, in fine, regroupés et affinés pour obtenir les 6 modules pour l'emploi inclusif.

Nous avons pu ramener tous les leviers et les obstacles observés en 6 sections : 1) connaissance & expertise ; 2) stratégie ; 3) jobmatching ; 4) culture de travail ; 5) expérience et soutien ; et 6) empowerment.

Dans le tableau 1, le lecteur peut trouver un aperçu des sections (leviers et barrières) et les indicateurs correspondants (déclarations, concepts et idées) avec les valeurs respectives N.

SECTIONS ⊕ LEVIERS ⊖ BARRIÈRES	INDICATEURS	N
1 - SAVOIR-FAIRE & EXPERTISE		
⊕ information et cadrage	tenter d'avoir soi-même une emprise sur les problèmes et les implications dans la pratique ; communication vers l'équipe ; cadrage de la déficience par le coach à l'emploi et/ou le travailleur avec une DI	6
⊖ connaissance à propos du groupe cible, mesures, fournisseurs	manque d'information sur la nature du groupe cible et les conséquences sur le fonctionnement ; besoin de connaissance et d'expertise spécifiques ; pas de point de contact central ; fragmentation des informations ; trop peu de connaissances à propos des possibilités d'emploi DI	9
⊖ résistance des collègues	résistance (initiale) vis-à-vis des travailleurs avec une DI	7
⊖ attentes vis-à-vis de l'emploi DI	attentes fausses et irréalistes envers le fonctionnement, la croissance et le développement du travailleur avec une DI	5
⊖ administration	complexité administrative	6
⊖ consistance et stabilité cadre législatif et réglementations	manque d'un cadre législatif bon et stable	4
2 - STRATÉGIE		
⊕ implication personnelle	goodwill et DI dans l'entourage immédiat du décideur	8
⊕ motivation sociétale, engagement social	réelle plus-value pour la société ; faire la différence ; impact social ; donner des chances aux gens ; organisation qui prend le rôle de pionnier	18
⊕ besoin économique	combler les postes vacants ; augmenter les marges ou les bénéfices	4
⊖ engagement purement personnel	indépendance des personnes	1
⊖ considérations purement financières	focus sur les incitants financiers ; subventions et primes constituent l'élément prépondérant	2
3 - JOBMATCHING		
⊕ attitude	sélection sur base de la motivation et de l'éthique de travail, et non sur base du diplôme	4
⊕ essais & erreurs	explorer et essayer ce que le travailleur avec une DI peut ou ne peut pas faire	4
⊕ adaptation du contenu du travail	éventail des tâches sur mesure, avec des ajustements ultérieurs si nécessaires ; création d'emploi en fonction des possibilités et des limites ; utilisation d'outils (visuels) ; approche individuelle axée sur le travail adapté	13
⊕ adaptations des circonstances de travail	adapter le lieu et le contexte de travail aux besoins du travailleur avec une DI ; schéma de travail sur mesure ; analyse du contexte de travail préalable à l'emploi DI	6
⊕ jobcrafting/-carving	le travailleur avec une DI adapte lui-même les processus de travail, les procédures, les systèmes	4
⊕ partenariat avec des écoles	places de stage, journées d'essai, les stages sont une source de flux entrant	4
⊖ trouver les candidats DI (appropriés)	pas de collaboration avec des écoles ; les employeurs ne trouvent pas les candidats DI adéquats	2
⊖ changement dans le contexte, la structure de l'organisation ou la fonction	modifications au niveau de l'organisation, de l'équipe ou de la fonction causent du stress	4

SECTIONS ⊕ LEVIERS ⊖ BARRIÈRES	INDICATEURS	N
4 - CULTURE DE TRAVAIL		
⊕ culture axée sur l'humain	respect et épanouissement comme points de départ ; climat de respect et de confiance mutuels	9
⊕ focus sur les capacités et les compétences	chacun a des capacités ; déployer les gens en fonction de leurs points forts ; ce ne sont pas les différences, mais les compétences qui sont importantes	10
⊕ intégration complète	le travailleur avec une DI est impliqué dans tout	10
⊕ traitement égal	mêmes droits et devoirs avec une attention particulière pour les besoins spécifiques ; pas de distinction en matière de salaire, formation, possibilités de carrière, responsabilités et style de management ; pas de discrimination positive	12
⊕ diversité, intégration, durabilité	l'inclusion fait partie intégrante de la philosophie	3
⊕ style de management individualisé et flexible	beaucoup de temps, patience, énergie et persévérance ; tenir compte d'un rythme plus lent, plus longue période de formation ; beaucoup de répétitions sont nécessaires	13
⊕ culture de feedback ouverte	on discute immédiatement des erreurs ; communication directe	6
⊕ enrichissement de culture de l'organisation	perception de la réelle plus-value pour l'organisation	4
⊖ danger de surestimation	devenir moins sensible aux besoins spécifiques suite au principe d'égalité	4
⊖ traitement inégal	conditions de travail inégales malgré un travail identique ; discrimination positive ; tolérance envers un comportement déviant	6
5 - EXPÉRIENCE & SOUTIEN		
⊕ expérience dans la gestion de la diversité	considérer la déficience comme une variation humaine ; intention de remplacement	10
⊕ primes, subventions et incitants financiers	les incitants financiers rendent possible l'emploi DI ; compensations pour les pertes de rendement et de productivité	5
⊕ formation et accompagnement spécialisés	bon encadrement et bonne collaboration ; importance du triangle travailleur - organisation - coach à l'emploi ; rôle du coach à l'emploi	11
⊕ soutien interne (formel/informel)	mentorat, parain-marraine ; soutien naturel ; points de contact	12
⊕ soutien extra-professionnel	administration ; cours de langue ; déplacements travail-domicile ; éducation	4
⊖ acquisition d'un emploi, pas la rétention d'emploi	l'intensité du coaching diminue alors que l'impact de la déficience demeure identique	1
⊖ taille de l'organisation	une taille réduite limite le nombre de places ; plafond atteint à cause la petite taille	2
6 - EMPOWERMENT		
⊕ stimulation de l'autonomie	approche graduelle axée sur plus d'autonomie et de responsabilités ; établissement des grilles horaires	9
⊕ renforcement des compétences	augmenter les chances sur le marché de l'emploi ; accroître la confiance et l'estime de soi	6
⊕ stimulation de la croissance	donner confiance ; encourager de nouvelles étapes, ne pas les freiner	4
⊖ attitude protectrice et soignante	assister à l'interview, tenir la main	4
⊖ freiner la croissance	hypothèse selon laquelle la déficience rend impossible l'accomplissement de certaines tâches	2
⊖ contrôle externe	beaucoup de contrôle externe suite à des erreurs	3

CASE	TYPE D'ENTREPRISE	PROVINCE	TYPE DE HANDICAP	FONCTION DU EEMPL. DI	INTERVIEWÉS	# D'EMPL. DANS ÉTABLISSEMENT VISITÉ	# TOTAL D'EMPL. EN BELGIQUE
1	Secteur alimentaire	Limbourg	1 empl. autiste, 2 empl. DI	Emballeur	Gérante, collègue direct, 2 empl. DI, 1 empl. autiste	52	61
2	Décoration et intérieurs de seconde main	Anvers	1 empl. atteint de microcéphalie	Convoyeur	Responsable de service, empl. DI, coordonnateur d'équipe	113	315
3	Métallurgie	Brabant flamand	physique	D'abord aide administrative, maintenant ouvrier de production	Manager des RH	46	
4	Production de matériaux d'isolation	Brabant flamand	1 empl. atteint d'une lésion cérébrale	Assistent-tôlier	Gérant, superviseur direct, empl. avec handicap	45	
5	Organisation patronale	Brabant flamand	1 empl. avec handicap physique et mental	Fonction administrative	Manager des RH, 2 empl. DI	16	
6	Transport et navigation intérieur	Anvers	5 empl. DI	Aide marin	Manager RH, 2 empl. DI	16	48
7	HoReCa	Limbourg	2 empl. DI	Personnel de HoReCa	Gérant, 2 empl. DI	5	
8	Institut pour personnes ayant un handicap	Hainaut	2 empl. DI	Assistants éducatifs	Gérant, 2 empl. DI, jobcoach	36	103
9	Maison de retraite	Anvers	1 empl. DI	Ménagère	Gérant, 1 empl. DI, superviseur direct, jobcoach	3	
10	Facility management	Région de Bruxelles-Capitale	60 à 80 empl. ayant un handicap	Commis	Manager des RH, superviseur, empl. DI	32	4.000
11	Maison de retraite	Anvers	1 empl. DI	Commis	Responsable des RH, superviseur direct, empl. DI	180	
12	IT	Région de Bruxelles-Capitale	55 testeurs de logiciels ayant des troubles du spectre autistique	IT consultants	Facilitateur de processus	17	66
13	HoReCa	Région de Bruxelles-Capitale	5 empl. avec handicap physique et/ou mental	Technicien de maintenance	Gérant, manager des RH, empl. avec handicap auditif et mental	40	3.300
14	Fleuriste	Brabant flamand	1 empl. autiste	Vendeur	Gérante, empl. autiste	4	

Empl. : Employés
DI : Déficience Intellectuelle

CASE	TYPE D'ENTREPRISE	PROVINCE	TYPE DE HANDICAP	FONCTION DU EEMPL. DI	INTERVIEWÉS	# D'EMPL. DANS ÉTABLISSEMENT VISITÉ	# TOTAL D'EMPL. EN BELGIQUE
15	Supermarché	Brabant flamand	1 empl. DI bénévole	Magasinier	Chef d'équipe, directeur de succursale, empl. DI	45	28.117 (2015)
16	HoReCa	Anvers	1 empl. avec handicap physique et mental	Personnel de HoReCa	Gérante, empl. DI	2	
17	Institution pédagogique	Namur	1 empl. avec handicap mental et problématique psychique	Surveillance et maintenance	Directeur général, directrice pédagogique, jobcoach, empl. DI avec troubles psychiques	44	
18	Cinéma	Liège	1 empl. DI, 1 empl. avec handicap physique	Assistent-comptable (handicap visuel), commis (handicap mental)	Responsable commercial, directrice du personnel, Superviseur direct	150	
19	Supermarché	Liège	1 empl. DI	Magasinier	Directeur commercial, directrice du personnel, Superviseur direct	7	210
20	Facility management	Région de Bruxelles-Capitale	1 empl. DI avec troubles du spectre autistique	Commis	Gérante, superviseur direct, empl. DI et autiste	18	10.000
21	Entreprise d'horticulture	Région de Bruxelles-Capitale	Plusieurs empl. avec différents handicaps	Jardiniers, chefs d'équipes	Gérant	135	
22	HoReCa	Noord-Brabant (Pays-Bas)	Uniquement empl. avec handicaps et/ou éloignés du marché du travail	Personnel de HoReCa	Gérant	5	119
23	Institution pédagogique	Brabant flamand	1 empl. DI	Commis et aide-ménagère	Directrice, empl. DI, superviseur direct	26	
24	Maison de retraite	Brabant flamand	1 empl. autiste, 1 empl. avec handicap et physique, 1 empl. atteint de la trisomie 21	Logisticien	Directeur du personnel, empl. autiste	98,28 FTE	
25	Institution pédagogique	Anvers	1 empl. DI, 1 empl. avec handicap physique et mental	Chercheurs	Pas d'application	72	
26	Institution pédagogique	Louvain	1 empl. DI	Réparateur de vélos	Superviseur direct, empl. DI	11.769	

8.2 QUESTIONS CONDUCTRICES DES INTERVIEWS

INTERVIEWS RH ET MANAGEMENT

- Pourquoi travaillez-vous avec des personnes ayant une déficience intellectuelle? Qu'est-ce qui a été à l'origine de l'emploi de ces personnes?
- Comment évaluez-vous cette collaboration?
- Quels sont les défis que vous rencontrez dans l'emploi de personnes ayant une déficience intellectuelle?
- Quels sont les leviers qui facilitent le recrutement et l'emploi de ce groupe cible?
- Quel est le dispositif qui rend le recrutement de ces personnes possible?
- Quelles sont les conditions dont il faut tenir compte à propos de l'emploi des personnes ayant une déficience intellectuelle?
- Dans quelle mesure les personnes avec une déficience intellectuelle travaillent-elles ensemble avec les employés sans déficience?
- Quelle est/était la réaction des collègues vis-à-vis de l'emploi des personnes qui ont une déficience intellectuelle dans votre entreprise ?
- Dans quelle mesure les employés avec une déficience intellectuelle qui quittent l'entreprise sont-ils remplacés par des personnes du même groupe cible ?
- Pourquoi l'emploi des personnes ID (ne) fonctionne (pas) comme prévu? A quel niveau les causes se situent-elles ?
- Comment évaluez-vous l'encadrement de la part du gouvernement (AviQ, ETA, etc.) ?
- Quelles mesures du gouvernement facilitent l'emploi de ce groupe cible?
- Comment vos employés avec une déficience sont-ils soutenus dans l'entreprise ? Vous appuyez-vous sur des parrains/marraines/mentor/ des coaches?
- Est-ce qu'il y a différence entre le traitement et le suivi des employés avec une déficience intellectuelle et le traitement et suivi des autres? Vous vous appuyez sur une autre approche ? Vous disposez d'autres méthodes ?
- Comment les fonctions et les tâches sont-elles adaptées à leurs compétences et leurs défis?
- Comment gérez-vous les salaires des employés ID?
- Comment vous traitez-vous les carrières de notre groupe cible ?
- Quelle est votre position vis-à-vis la politique du gouvernement ciblé sur les personnes ID ?
- Comment, dans votre politique de recrutement, annoncez-vous que les personnes avec une déficience intellectuelle sont les bienvenues ?
- Comment la communication est-elle adaptée aux personnes ayant une défiance intellectuelle ?
- Que conseillerez-vous aux entreprises qui aimeraient embaucher des personnes ID ?
- Comment vous inspirez-vous de l'expérience d'autres entreprises « classiques » ou d'ETA pour orienter votre politique en la matière ?
- Quel est/serait le potentiel d'une mise en réseau ou de partenariats privilégiés entre entreprises développant ce type de pratiques ?

INTERVIEWS RESPONSABLES - CHEFS D'ÉQUIPE

- Comment la collaboration avec les personnes avec une déficience intellectuelle se passe-t-elle ?
- Dans quelle mesure les personnes avec une déficience intellectuelle travaillent-elles ensemble avec les employés sans déficience?
- Comment se passe le contact entre les employés sans et avec ce type de déficience ?
- Comment adaptez-vous la gestion et le coaching à ce profil assez particulier ?
- Quel sont les défis que vous rencontrez dans l'emploi des personnes avec une déficience intellectuelle?
- Quels sont les points forts dans cette collaboration ?
- Comment gérer vous l'insertion des personnes avec une déficience intellectuelle dans l'équipe et dans l'ensemble de l'entreprise ?
- Quelle est/était la réaction des collègues à ce niveau-là ?
- Dans quelle mesure les employés avec une déficience intellectuelle qui quittent l'entreprise sont-ils remplacés par des personnes du même groupe cible ?
- Comment vos employés avec une déficience sont-ils soutenus dans l'entreprise ? Parrain-marraine/cadre/mentor
- Est-ce qu'il y a différence claire entre le traitement et le suivi des employés avec une déficience intellectuelle et le traitement et suivi des autres? Vous vous appuyez sur une autre approche ? Vous disposez d'autres méthodes ?
- Comment les fonctions et les tâches sont-elles adaptées à leurs compétences et leurs défis?
- Quelle est votre point de vue concernant les carrières des employés avec une déficience intellectuelle?

INTERVIEWS DES TRAVAILLEURS AVEC UNE DI

- Quelles tâches réalisez-vous?
- Comment vivez-vous votre travail ?
- Comment le rapport avec les collègues se passe-t-il?
- À qui vous vous adressez en cas de soucis, problèmes professionnels ?
- À qui vous vous adressez en cas de soucis, problèmes privés ?
- Est-ce vous avez un/une collègue qui s'occupe de votre développement et qui vous soutient ?
- Est-ce que vous avez travaillé dans des entreprises de travail adapté (anciennement « ateliers protégés ») dans le passé ? Comment avez-vous vécu ce type de travail ?
- Est-ce que vous recevez du soutien de la part de votre chef ?
- Quelles sont les réactions que vous avez reçues de vos collègues par rapport auxquelles vous vous êtes senti mal ?
- Pourriez-vous décrire le travail de vos rêves ?
- Comment portez-vous l'étiquette 'déficience intellectuelle' (ou 'handicap mental')?
- Connaissez-vous vos points forts et vos talents ?
- Est-ce que vos collègues et votre chef connaissent vos points forts ?
- Est-ce que vous avez dévoilé aux autres collègues que vous avez une déficience intellectuelle? Comment avez-vous géré cette situation ? Quels sentiments cela a-t-il provoqué ?
- Comment avez-vous adapté votre job par rapport à votre façon de travailler ?



POWERED BY



Nous remercions Guy Leroy/Powwow Communications pour la traduction.

CONTACT

Anouk Van Hoofstadt - idatwork@ams.ac.be