



LIVRE BLANC

Inclusion des travailleurs avec un handicap mental dans le circuit économique normal

De quoi un employeur a-t-il besoin pour créer un environnement de travail inclusif ?

Anouk Van Hoofstadt
Evy Ploegaerts
Benjamin Huybrechts
Bart Cambré



COMMUNE DE
JEMEPPE-SUR-SAMBRE



LES AUTEURS



1 Anouk Van Hoofstadt - Project Manager ID@Work 2 Evy Ploegaerts - Junior Researcher, Antwerp Management School 3 Benjamin Huybrechts - Associate Professor, HEC Liège 4 Bart Cambré - Associate Dean Research, Antwerp Management School

Photos : Reporters/Eric Herchaft

PRÉLIMINAIRE

ID@Work est un projet scientifique de l'Antwerp Management School et de HEC Liège concernant l'inclusion d'employés avec un handicap mental dans le circuit économique normal.

OBJECTIFS

- composer une équipe de recherche inclusive de chercheurs avec et sans handicap mental afin que le groupe cible puisse participer activement au projet et que la vision et les résultats qui en découlent puissent être repris dans l'étude;
- se livrer à une expérience de travail inclusif afin que ces résultats puissent également être repris dans les conclusions du projet;
- mener une étude auprès d'entreprises et d'organisations ayant une expérience dans l'emploi de personnes avec un handicap mental;
- publier un Livre Blanc¹ (Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré, 2016);
- sur base du Livre Blanc, élaborer un test qui permettra aux employeurs de vérifier dans quelle mesure leur organisation est prête à recruter des employés avec un handicap mental (<http://inclusionautravail.be/faites-le-test/>);
- après avoir analysé les résultats des tests, notamment auprès des diverses parties prenantes, publier un deuxième Livre Blanc. Ce deuxième ouvrage devrait permettre aux employeurs de comprendre l'importance d'un climat propice à un emploi inclusif.

Le projet ID@Work s'est déroulé d'octobre 2015 à fin juin 2017 et a vu le jour grâce au soutien financier et matériel de divers partenaires et sponsors. L'équipe d'ID@Work leur en est fortement reconnaissante.

HANDICAP MENTAL OU DÉFICIENCE INTELLECTUELLE ?

Plus d'une fois, on nous a posé la question de savoir si le terme handicap était véritablement approprié. L'équipe ID@Work utilisait dans un premier temps le terme déficience (intellectuelle). Le conseil d'ID@Work a tranché et a décidé de s'aligner sur les termes utilisés par Special Olympics Belgium.

¹ <http://inclusionautravail.be/livre-blanc/>

1 - INTRODUCTION

- **2013** La MIT Sloan School of Management lance la plate-forme *Breaking The Mold* (<https://sloangroups.mit.edu/btmswimconf/about/>) qui soutient et promeut diverses initiatives sur le plan de la diversité et de l'inclusion au sein de l'école dans le but de contrer des préjugés inconscients.
- **AVRIL 2013** Après l'accord social conclu aux Pays-Bas entre les employeurs, le gouvernement et les syndicats, l'AWVN (Conseil, Information, Réseau pour les Employeurs) lance « Werkgevers gaan inclusief » (*Les employeurs adoptent l'inclusif*) (<https://werkgeversgaaninclusief.nl>). Au travers de sa plate-forme « De Normaalste Zaak » (*L'affaire tout à fait normale*) (<http://www.denormalstezaak.nl>), d'initiatives comme un coach en ligne, des brochures, des *business cases*, des bonnes pratiques, etc., l'AWVN a développé une approche qui aide des groupes d'employeurs à devenir une organisation inclusive.
- **PREMIER SEMESTRE 2017** Unia, ex-Centre interfédéral pour l'égalité des chances, et la FEB présentent le nouveau module eDiv « Diversité et handicap »², qui veut aider les employeurs à gérer la diversité sur le lieu de travail. (<http://www.ediv.be/>)
- **MAI-JUIN 2017** Le Pr Robert D. Austin (Ivey Business School) et Gary P. Pisano (Harry E. Figgie, Professor of Business Administration at Harvard Business School) publient un article conjoint³ sur l'avantage concurrentiel de la neurodiversité dans la *Harvard Business Review*.
- **SEPTEMBRE 2017** Publication du « *Guide for Business on the Rights of Persons with Disabilities* »³ des Nations-Unies.

Les exemples ci-dessus illustrent l'intérêt en haut lieu pour la diversité et l'inclusion dans le milieu de travail. Cet intérêt est alimenté par des changements globaux, fondamentaux, économiques, sociodémographiques et législatifs (Oswick & Noon, 2014^b, Shen, Chanda, D'Net et Monga, 2009^c). Le sujet figure parmi les priorités des gouvernements, des réseaux et des organisations de la société civile et des multinationales ; également dans les économies des pays émergents. Par conséquent, les recherches sur ce sujet ont également augmenté (par exemple : Healy & Oikelome, 2007^d; K.A. Scott, Heathcote & Gruman, 2011^e).

Nous constatons que cette tendance se répercute également dans le monde des entreprises. Les premiers résultats du test ID@Work⁴ pour les employeurs indiquent un grand engagement social des entrepreneurs et des employeurs belges (voir schéma 1).

² ID@Work a contribué, de par sa connaissance et son expertise, au module eDiv et au « Guide for Business on the Rights of Persons with Disabilities » de UN Global Compact.

³ https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Accessible_Disabilities_Guide.pdf

⁴ Les données récoltées via le test ID@Work (www.inclusionautravail.be) ne sont pas représentatives mais purement illustratives. Fin septembre 2017 nous avons enregistré 262 test complétés dont 185 en néerlandais et 76 en français.

Si mon organisation embauche un travailleur avec un handicap mental, c'est pour une ou plusieurs des raisons suivantes...

	Employeur d'une personne avec handicap mental (N=66)	Employeur potentiel (N=138)
Lien personnel	29 %	21 %
Engagement social et civique	62 %	79 %
Raisons économiques	20 %	13 %
Obligations	14 %	12 %
Pression d'une tierce partie	5 %	2 %

Schéma 1

Nous constatons néanmoins que l'inclusion dans le milieu de travail reste souvent lettre morte.

Nous abordons là un problème majeur. Intégration, diversité, inclusion : autant de mots ronflants et très tendance cadrant parfaitement dans l'entrepreneuriat socialement responsable, mais souvent utilisés à tort à cause d'un manque de connaissance de leur définition précise. Si nous voulons aider les employeurs à créer un climat d'inclusion dans leur entreprise, il convient de s'assurer que les termes inclusion et diversité soient correctement utilisés.

ADHÉSION ET UNICITÉ

L'article « *The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion : A Social Information Processing Perspective* » (J.A. Boekhorst, 2015^f) approfondit la thèse selon laquelle l'inclusion est une construction émergente qui se distingue de la diversité, tant sur le plan conceptuel qu'empirique (Shore et al. 201^g).

D'une manière générale, **l'inclusion** fait référence à **l'implication des employés et à l'intégration de la diversité dans les systèmes et les processus de l'organisation.**

La **diversité**, quant à elle, se réfère à la **variation dans la composition d'un groupe de travailleurs** (Q.M. Roberson, 2006^h).

Bien que l'inclusion ait déjà été évoquée de plusieurs manières dans la littérature spécialisée (par ex. : Lirio et al. 2008ⁱ et Q.M. Roberson 2006), Shore et al. (2011) ont observé deux thèmes récurrents : l'appartenance et l'unicité. **L'adhésion** indique un **sentiment d'acceptation pour tous les membres de l'organisation.**

L'unicité implique **que les contributions de tous les employés sont appréciées à leur juste valeur. Chaque membre de l'organisation ressent le respect et la possibilité de détenir une voix sur le lieu de travail.**

En s'appuyant sur ces thèmes et conformément au « concept général de climat de travail » (entre autres : B. Schneider, 1990^j), le « **climat d'inclusion** » peut être défini comme **une vision partagée sur le lieu de travail** (y compris les traditions, les politiques et les procédures) **qui conduit à une compréhension partagée selon laquelle le comportement inclusif** (promotion de l'adhésion et de l'unicité) **est attendu, soutenu et récompensé.**

Cela vaut pour tous les membres d'une entreprise ou d'une organisation. Goldman, Gutek, Stein & Lewis soulignent cependant en 2006^k que les employés issus de « groupes minoritaires » ressentent souvent de la discrimination, de l'exclusion et une

marginalisation, et que ces sentiments ont une influence négative sur leur souhait et leur capacité à contribuer à l'organisation (L. Roberson & Block, 2001).

Nos expériences au sein du projet ID@Work et la partie étude confirment cette constatation.

CAS A Un employeur avec une équipe diversifiée (6 origines différentes) a témoigné que les prestations de son employé avec handicap mental et engagé sous statut GIBO⁵ ont baissé considérablement après des débuts prometteurs. Des discussions avec l'employé en question et ses collègues ont eu lieu sous la supervision d'un coach GOB⁶. Ces conversations se sont déroulées individuellement ou avec l'employeur et/ou avec des collègues directs. Les résultats furent positifs : l'employé avec un handicap mental a repris son travail comme précédemment. Au cours d'une entrevue pour ID@Work, l'employé avec un handicap mental a déclaré qu'il ne comprenait pas toujours son supérieur hiérarchique direct (elle venait de débiter l'apprentissage du néerlandais, la langue de l'employé) et qu'il ressentait par conséquent ses remarques comme des critiques. Sa contribution à l'organisation a régressé parce qu'il avait le sentiment de ne pas être suffisamment bon, ce qui l'a incité à s'exclure de lui-même.

CAS B L'un des membres de notre équipe avec un handicap mental s'est comparé aux collègues dépourvus de handicap mental. Le membre de l'équipe a mis la barre (trop) haut pour lui-même. Ce qui l'a retenu lorsqu'il aurait dû indiquer que les tâches nécessitaient plus d'explications ou qu'elles étaient trop compliquées. Par conséquent, l'exécution de la tâche était trop lente ou pas assez bonne et la contribution de la personne avec un handicap mental était insuffisante de manière générale. Étant donné que le membre de l'équipe avec un handicap mental s'en rendait compte, quand on lui en parlait, il s'isolait encore plus avant d'en parler.

Dans les deux cas, le sentiment d'adhésion est perturbé. Les exemples confirment **l'argument selon lequel le sentiment de discrimination, d'exclusion ou de marginalisation n'est pas nécessairement causé par l'atmosphère au travail, la direction ou les collègues**, mais par **l'image de soi de l'employé avec un handicap mental et la perception de son univers**. Les futurs employeurs de personnes avec un handicap mental doivent être préparés à cela.

Des études (entre autres Ely & Thomas, 2001^m et Thomas & Ely, 1996ⁿ) montrent que les employés n'utiliseront leurs différences individuelles qu'à condition de se sentir à l'aise dans leur milieu de travail. Pour obtenir un climat d'inclusion qui développe un sentiment d'adhésion et d'unicité, il convient donc de développer un climat dans lequel tous les membres d'une organisation se sentent suffisamment à l'aise pour exploiter leurs différences individuelles dans les processus, la stratégie et les tâches de l'ensemble. Ce qui nous mène immédiatement au chapitre suivant et à **une deuxième réponse** à la question « Que faut-il pour créer un environnement de travail inclusif ? ». Très clairement : **une stratégie**.

⁵ GIBO : Formation professionnelle individuelle spécialisée dans l'entreprise pour des personnes avec un handicap professionnel.

Plus d'infos : http://www.fegob.be/Home/Werkgevers/Aanbod/Nieuwe_werknemers/GIBO

⁶ GOB : service spécialisé de formation, accompagnement et médiation.

Plus d'infos : <http://www.fegob.be/Home/Werkzoekenden/GOBs>

2 - STRATÉGIE

2.1 INTRODUCTION

Précédemment, nous avons traité de l'engagement social comme principale raison pour l'embauche d'un collaborateur avec un handicap mental par des employeurs dépourvus d'expérience avec ce type de travailleurs (voir schéma 1). Nous souhaitons également aborder la question des employeurs qui ont ou avaient déjà engagé des personnes avec un handicap mental. Dans ce groupe, la part de l'engagement social diminue au profit des liens personnels et des motifs économiques. Les résultats des tests sont conformes aux résultats de l'étude ID@Work⁷ effectuée auprès de 26 entreprises.

Il n'est pas rare qu'un lien direct ou indirect entre l'employeur et la personne avec un handicap mental soit à l'origine de la motivation pour l'embauche. Au cours de l'étude, nous avons remarqué qu'il s'agit, très souvent, d'une initiative – bien intentionnée – personnelle et mal préparée du « patron ».

Les employés avec un handicap le considèrent comme un avantage. Dans le premier Livre Blanc de ID@Work (Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré, 2016), un collègue a déclaré : « *La proximité et la familiarité sont 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.* »

Le fait de posséder un réseau (social) constitue effectivement un atout – pour tout chercheur d'emploi – dans la recherche d'un emploi. Mais l'existence d'un lien personnel ne peut être la cause d'une initiative individuelle de la part de l'employeur. D'ailleurs, en se basant sur la définition de l'inclusion (implication des employés et intégration de la diversité dans les systèmes et les processus de l'organisation), il devient évident que pareille approche implique un risque d'échec étant donné le manque, voire l'absence totale, de soutien ou de plan d'action.

Une organisation classique est-elle adaptée au fonctionnement du travailleur avec un handicap mental ?

Les travailleurs avec un handicap mental semblent bien fonctionner dans le cadre de tâches de routine, répétitives et de cycle court, adaptées à leurs compétences. Ces tâches sont exécutées de manière aussi qualitative ou mieux, et souvent aussi plus rapidement que lorsqu'elles sont exécutées par des personnes dépourvues de handicap mental. (Lysaght et al., 2012^o; Schrauwen et al., 2014^o). Une structure claire et

⁷ Voir Livre Blanc « Inclusion des travailleurs avec un handicap mental dans le circuit économique normal » sur www.inclusionautravail.be

des attentes compréhensibles et bien expliquées augmentent les chances d'un travail réussi de la part de ce type de travailleurs (Droogmans et al., 2015⁸).

Les principes majeurs de l'organisation classique (De Sitter, 1981^r et Kuipers & van Amelsvoort, 1990^s) peuvent laisser supposer que ce type de structure d'entreprise soit bien adapté aux travailleurs avec un handicap mental.

- **PRINCIPE 1.** Stricte **séparation entre les fonctions préparatoires, exécutantes et de réglementation.** Ce qui permet aux collaborateurs exécutants de **ne pas être chargés du travail de réflexion** et qu'ils peuvent par conséquent se concentrer entièrement sur la production.
- **PRINCIPE 2.** Scission des fonctions préparatoires, exécutantes et de réglementation en des **sous-tâches, aussi réduites que possible. Le travail exécutif se résumera par conséquent à des tâches répétitives et à courte durée cyclique.**
- **PRINCIPE 3.** Couler les activités exécutives et de réglementation dans des procédures spécifiées au maximum, ce qui entraîne :
 - une **période d'apprentissage minimale pour les nouvelles recrues** et donc employabilité rapide et substituabilité ;
 - **contrôle maximal** des employés sur les outils et les matériaux ;
 - attention optimale au **taux d'occupation par poste de travail.**

Dans une certaine mesure, nous reconnaissons en la matière le fonctionnement des entreprises de travail adapté⁸, comme celles étudiées par Schrauwen et al. (2014) et le travail en enclave de ces organisations au sein d'entreprises du circuit économique normal (CEN). Il s'agit de systèmes éprouvés, qui tournent bien et certaines entreprises logistiques - par exemple - les ont incorporés à leur business plan. Mais si les travailleurs de l'enclave demeurent séparés du personnel du CEN, du point de vue de ID@Work, nous ne pouvons pas réellement parler d'inclusion.

Le système évoqué ci-dessus ne constitue en aucun cas un jugement de valeur sur le fonctionnement des ateliers protégés et sociaux et des entreprises offrant du travail adapté. Nous sommes convaincus que l'emploi en « milieu protégé » est la solution la plus indiquée pour les employés avec un handicap mental plus lourd et une autonomie limitée.

⁸ Les entreprises de travail adapté sont des organisations/entreprises dont le cœur d'activité consiste à fournir de l'emploi à des personnes éloignées du marché du travail. Elles développent des activités économiques pour atteindre cet objectif. Pour plus d'informations sur la situation des ETA en Wallonie, consultez les dossiers par ce lien : <https://documentation.awiph.be/Record.htm?idlist=1&record=19142522124919607049>

2.2. OBJECTIF CLIMAT DE TRAVAIL INCLUSIF VIA L'APPROCHE INTÉGRALE

À plusieurs reprises, nos collègues avec un handicap mental ont signalé que « **gagner de la confiance** », « **bénéficier d'un traitement égal** » et « **être impliqué dans tout ce qui se passe** » constituent des aspects majeurs et prioritaires de leur emploi au sein de l'Antwerp Management School. En s'exprimant de la sorte, ils ont entériné - dans leurs termes - les deux thèmes qui caractérisent l'emploi inclusif : **l'adhésion et l'unicité**. Les deux collègues ont également indiqué qu'ils se sentaient à l'aise dans un « **climat d'inclusion** ». D'où notre conviction qu'une **approche intégrale** - de la manière dont elle est proposée dans la sociotechnique⁹ (Kuipers et van Amelsvoort, 1990 ; Ewijk-Hoevenaars, 1995^s; de Sitter, 1981, 1986^u, 1994^v) - est le système approprié pour la création d'un environnement de travail inclusif dans lequel tous les employés se sentent impliqués dans l'organisation, partagent une vision à propos du lieu de travail et sont conscients du fait qu'un comportement inclusif est attendu, soutenu et récompensé.

L'approche intégrale se concentre sur les relations mutuelles (de travail) entre les personnes, les structures et les systèmes dans le milieu de travail. Ces dernières puisent leurs fondements dans la mission, la vision, la stratégie et les objectifs de l'organisation.

Trois marches mènent vers les quatre piliers : les personnes, la culture, la structure et les systèmes (voir schéma 2) qui se trouvent indissociablement liés dans la sociotechnique (van Amelsvoort, 1999^w).

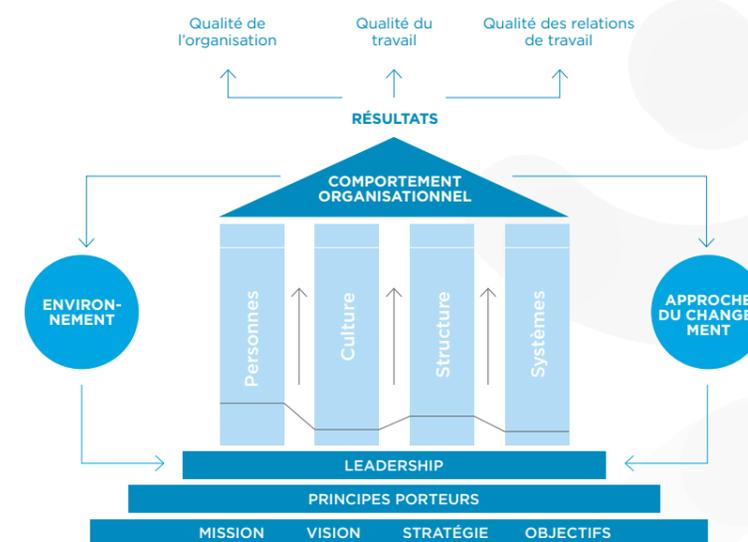


Schéma 2 : Approche intégrale dans la sociotechnique - schéma basé sur van Amelsvoort 1999

⁹ Bien que nous nous référions à la sociotechnique, dans le cadre du projet ID@Work et de ce Livre Blanc, nous souhaitons recommander une approche intégrale. Notre intention n'est pas de réclamer un changement organisationnel intégral qui consiste à passer totalement d'une structure classique à une organisation horizontale avec plus d'équipes autonomes.

2.2.A DÉFINISSEZ LES OBJECTIFS, LES MOTIVATIONS ET LES ATTENTES



Bien que le test ID@Work ait montré que les personnes interrogées faisaient preuve d'un engagement social bien réel (voir schéma 1), ceci ne suffit pas pour la mise en œuvre d'un climat inclusif durable. Nous (Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré, 2016) avons constaté que les organisations **à même de trouver un équilibre entre les motivations personnelles, sociales et économiques** sont celles qui enregistrent le plus de succès dans l'emploi inclusif.

Par conséquent, il est primordial **d'évaluer la valeur ajoutée réelle de l'initiative** au sein de l'entreprise et ce, avant l'embauche d'un employé avec un handicap mental. **Quelles sont les motivations, qu'est-ce que l'organisation veut atteindre ?** Répondre à ces questions, préalablement à l'embauche, augmente considérablement les chances de succès.

CAS B MISSION, VISION, PLUS-VALUE, MODÈLE

Dès le début de ID@WORK, l'Antwerp Management School avait identifié des motivations très précises pour passer au travail inclusif.

- 1. WALK YOUR TALK.** En qualité de centre d'expertise, si nous ambitionnons de faciliter le travail des employés avec un handicap mental dans le circuit économique normal, nous nous devons de donner le bon exemple.
- 2. CONSTRUIRE NOTRE PROPRE CAS.** Pour proposer des recommandations valables aux employeurs et aux autorités, nous voulions vivre l'expérience de l'emploi inclusif et ne pas nous contenter des constats enregistrés à l'occasion des visites aux entreprises/employeurs de personnes avec un handicap mental.
- 3. IMPLIQUER LE GROUPE CIBLE DANS L'ÉTUDE.** Même si ID@Work adopte comme point de départ le point de vue des employeurs, il est malgré tout important de connaître la vision du groupe cible à propos de l'emploi. Nos deux collègues avec un handicap mental représentent une valeur ajoutée absolue pour l'étude¹⁰. Étant donné leur implication directe, ils ont posé d'autres questions que les chercheurs dépourvus de handicap et leurs conclusions furent aussi différentes. Leurs idées furent non seulement enrichissantes, elles se sont aussi avérées indispensables.
- 4. LIEN PERSONNEL.** Nous connaissions les personnes avec un handicap mental grâce à leur travail bénévole pour une étude antérieure (Schrauwen et al., 2014) dans le cadre des Jeux européens d'été Special Olympics de 2014. De par cette collaboration antérieure, nous avons pu nous faire une idée précise de leurs compétences.
- 5. RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES.** Le travail inclusif s'inscrit dans la mission et la vision de l'Antwerp Management School.

¹⁰ Retrouvez la méthodologie complète de l'étude ID@Work dans l'annexe du chapitre 8 du Livre Blanc « Inclusion des travailleurs avec un handicap mental dans le circuit économique classique » (Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré, 2016) sur www.inclusionautravail.be

CAS A LIEN PERSONNEL

Le patron d'une PME a fait le pas vers l'emploi inclusif en raison de la relation avec les parents de l'employé potentiel avec handicap mental et de par son affinité personnelle avec le problème (l'employeur lui-même est le père d'un garçon avec un handicap mental). Avant de procéder à l'embauche du travailleur avec un handicap mental, le patron a mené des conversations individuelles avec chacun de ses huit employés afin de connaître leurs sentiments vis-à-vis de cette initiative. Ce n'est qu'ultérieurement qu'il a procédé au déploiement réel de la personne en question. L'employeur tenait donc à impliquer tous les membres de son équipe dans l'organisation. Il n'y avait aucune raison économique qui justifiait le recrutement de la personne avec un handicap mental, mais le gérant a fait valoir que les primes étaient les bienvenues. « J'estime que le rendement de mon employé avec un handicap mental se situait au début aux alentours de 25 à 30 %. Mon ambition est de le porter jusqu'à 55 ou 60 % et de le rendre plus indépendant. Par conséquent, il est bon que le rendement inférieur puisse être compensé par des primes. Nous sommes et demeurons malgré tout une organisation commerciale censée gagner de l'argent. » (voir aussi schéma 3).

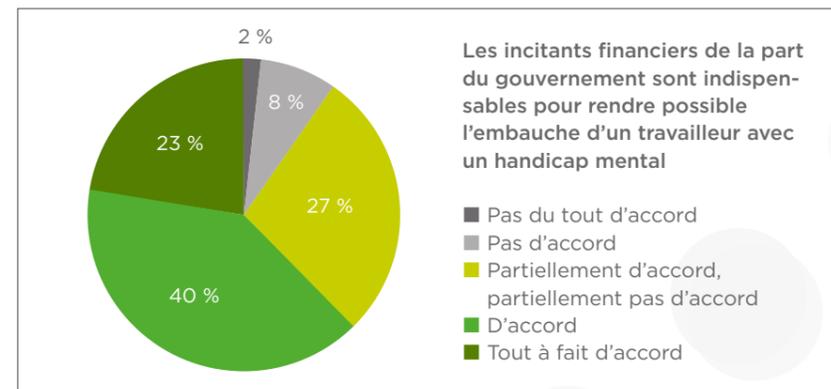


Schéma 3

Conformément aux requis dans la première phase de l'approche intégrée, le test ID@Work a questionné les attentes des personnes interrogées en matière d'image d'entreprise, de culture d'organisation et de rentabilité. Les résultats sont plutôt positifs et indiquent que les employeurs belges intègrent des éléments de l'approche intégrale dans leur gestion de l'entreprise, que ce soit de manière intuitive ou non. (voir schémas 4 et 5).

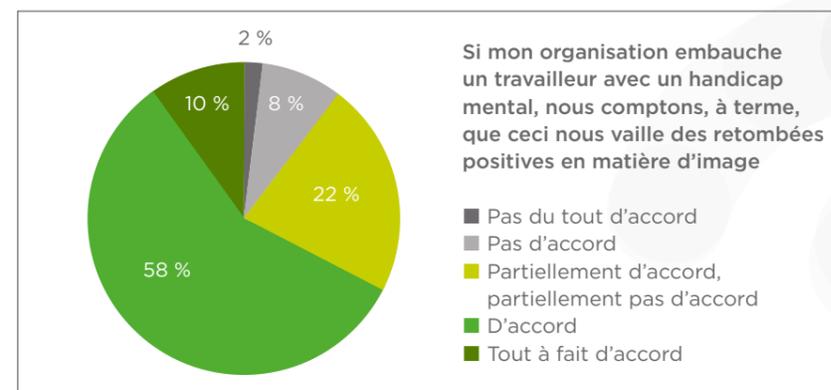


Schéma 4

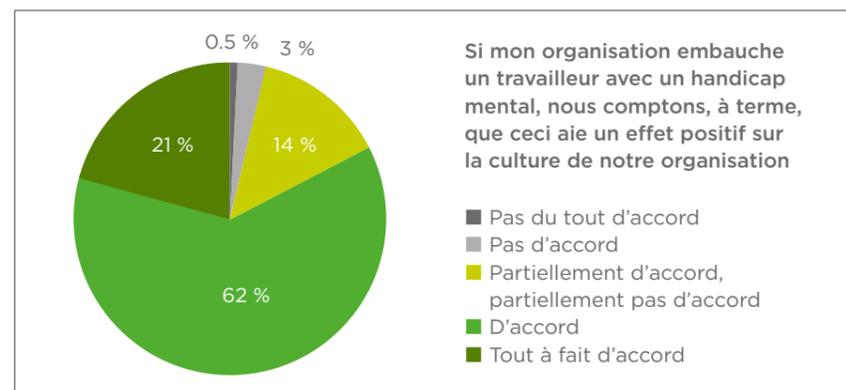


Schéma 5

Dans le cadre de la « Participatiewet » (*Loi sur la participation*), les Pays-Bas ont cherché des réponses à la question : « Pourquoi une entreprise passerait-elle à l'emploi inclusif ? ». Cette enquête a résulté en une brochure¹¹ publiée par l'AWVN. « La valeur de l'emploi inclusif - goûter à la différence, c'est en redemander » formule une trentaine de valeurs divisées en 7 catégories :

1. Optimisation du marché du travail
2. Créer une croissance sur le marché des ventes
3. Organiser une meilleure gestion des affaires
4. Renforcement de la politique des RH
5. Générer plus de satisfaction
6. Innovation (des produits)
7. Réaliser la légitimité sociale et externe

Ces informations peuvent aussi aider à façonner la première étape de l'approche intégrée.

2.2.B PAS DE CLIMAT INCLUSIF SANS MENEURS AUTHENTIQUES

Un deuxième élément dans l'évolution vers le climat inclusif via l'approche intégrale réside dans le type de leadership.



Les employés ont parfois tendance à décrire la culture d'organisation de leur entreprise comme « c'est ainsi que les choses se passent ici » (Reichers & Schneider, 1990). Si nous voulons que ces « choses » deviennent un tout où tous les employés se sentent impliqués, il faut détenir des leaders authentiques qui contribuent au rayonnement des valeurs de l'inclusion et les appliquent. Nous ne pensons pas qu'il suffise que ceci se passe exclusivement au niveau de la direction. Dans les départements qui occupent des employés avec un handicap (mental), il faut aussi des ambassadeurs convaincus des avantages d'un environnement de travail inclusif.

¹¹ https://werkgeversgaaninclusief.nl/sites/wgi/files/verschil_smaakt_naar_meer_interactieve_digiversie_feb_2017.pdf

Dans le cas 20 de l'étude ID@Work (voir le Livre Blanc¹²), la gérante du département local d'une société de Facility Management a indiqué que la pression du client était à la base de l'embauche d'une personne ayant un handicap mental. La patronne et son bras droit attribuent à leur passé de scout la conviction et l'engagement social dont elles ont fait preuve pour faire face à cette pression. Elles ont également puisé dans leur expérience du mouvement de jeunesse pour sensibiliser les autres membres de l'équipe à l'emploi inclusif et continuer à les motiver dans les moments plus difficiles. Elles étaient (et sont toujours) fières de chaque progrès accompli avec le premier employé avec un handicap mental, du fait qu'elles ont recruté une deuxième personne handicapée et qu'elles ont débuté une collaboration avec une école de l'enseignement secondaire spécialisé, de sorte qu'elles peuvent désormais aussi accueillir des stagiaires avec un handicap mental pour que ceux-ci puissent acquérir une expérience professionnelle.

Les meneurs authentiques constituent des modèles (Avolio & Gardner, 2005⁹). En leur qualité d'intermédiaire, ils sont essentiels pour créer un climat inclusif (J.A. Boekhorst, 2014) parce qu'ils se comportent selon leurs normes et leurs valeurs en dépit de la pression due à des conflits ou des contradictions (Avolio, Walumbwa et Weber, 2009⁹). Des interactions fortes transformeront leurs collègues en « suiveurs » (entre autres Buttner, Lowe & Billings-Harris, 2010⁹).

De manière générale, les meneurs authentiques possèdent 4 traits de caractère distincts (Walumbwa et al., 2008^{9a}) :

1. **Confiant.** Le meneur connaît ses points forts et ses faiblesses et son impact sur les autres. Il est très conscient de son comportement verbal et non verbal.
2. **Transparent.** Le comportement du meneur reflète sa véritable nature, ses normes et valeurs morales.
3. **Équilibré.** Le leader acquiert et analyse l'information avant de prendre une décision qui serait éventuellement contraire à ses propres convictions.
4. **Autorégulant.** Ses normes et ses valeurs serviront de boussole au leader lors de la prise de décisions.

LEADERSHIP AUTHENTIQUE : BONNES PRATIQUES

Les premiers résultats du test ID@Work ont montré que bon nombre d'employeurs s'attendent à une forme de résistance de la part du personnel lors du recrutement d'une personne avec un handicap mental (voir schéma 6).

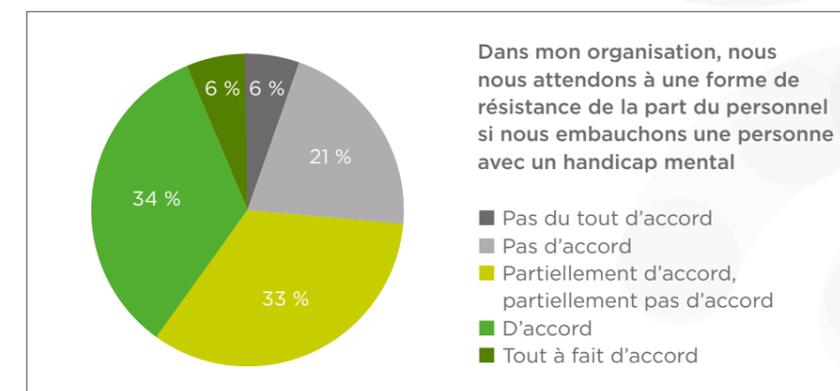


Schéma 6

¹² <http://inclusionautravail.be/livre-blanc/>

Cela peut être dû à la méconnaissance dans le chef des employés du concept et des différentes formes de handicap mental. Dès lors, les clichés et les préjugés peuvent faire en sorte que les collègues évaluent mal (à la baisse) les compétences d'une personne avec un handicap mental et qu'ils ne voient pas ce que cette personne pourrait faire au sein de l'entreprise.

La résistance pourrait aussi faire son apparition durant l'emploi, car il faut faire preuve d'une plus grande flexibilité face au travailleur avec un handicap mental. Dans les deux cas, un leadership authentique et une communication ouverte peuvent restreindre ou éliminer la résistance. Quelques exemples :

CAS A Avant l'embauche d'un travailleur avec un handicap mental, le patron s'est entretenu individuellement avec chaque membre du personnel à propos de son plan. Il a écouté leur avis et n'a décidé qu'a posteriori de mettre son plan à exécution. Lorsque le nouveau collaborateur s'est isolé de ses collègues au bout de quelques semaines et que sa productivité a baissé, on a constaté de la résistance chez les collègues parce que le manque de motivation du travailleur avec un handicap mental avait une influence sur leurs propres performances. Encore une fois, le gérant a recueilli auprès de chacun des informations et des opinions. Il a confronté les collègues, discuté des problèmes, consulté le coach externe et recherché et trouvé des solutions. L'implication, la transparence et l'équilibre ont permis la poursuite de l'emploi inclusif.

CAS 20 DE L'ÉTUDE ID@WORK De par son handicap, le travailleur avec un handicap mental n'est pas en mesure de travailler huit heures de suite de manière concentrée. Ses supérieurs hiérarchiques lui ont permis de ne travailler que six heures par jour, ce qui a entraîné une opposition chez ses collègues. Ils étaient convaincus qu'ils devaient travailler plus pour le même salaire. La gérante a communiqué ouvertement à propos du salaire du collègue avec un handicap mental et surtout sur les primes dont elle bénéficiait pour cet emploi. Elle a ainsi pu démontrer que la personne avec un handicap mental coûte moins cher à l'entreprise que les autres employés. Le soutien financier ne sert pas uniquement à stimuler l'emploi du groupe cible, mais aussi à compenser une perte potentielle de rentabilité.

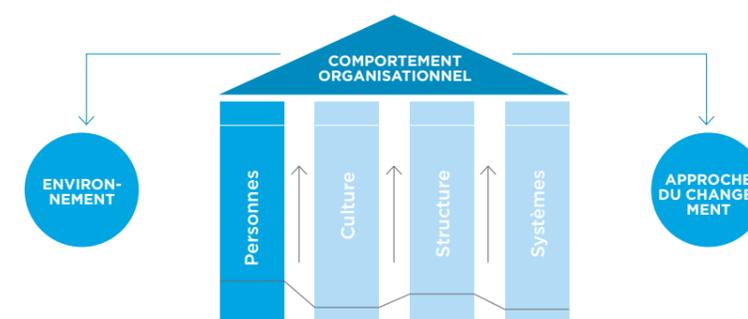
CAS 24 DE L'ÉTUDE ID@WORK Le personnel d'un centre résidentiel et de soins s'est posé des questions à l'arrivée d'un collègue autiste. Au lieu de formuler lui-même des réponses, le directeur du personnel propose au nouvel employé de discuter de son handicap et de ses conséquences avec ses collègues. Une décision courageuse qui apporte de la clarté à tous les employés.

FOLLOW THE LEADER

S'il existe déjà des meneurs (potentiels) authentiques sur place, ils doivent bénéficier, au sein du pilier « personnes », de **suffisamment de possibilités de « montrer » leur comportement inclusif** à leurs collègues, à savoir les « suiveurs » potentiels. **Les « suiveurs » peuvent s'approprier le comportement inclusif par l'observation.** Sur ce plan, il y aura également des opportunités dans les piliers « Personnes », « Structures » et « Systèmes ».

2.2.C.1 PILIERS LIÉS DE MANIÈRE INDISSOCIABLE : « PERSONNES »

Le leadership authentique seul n'est pas suffisant pour évoluer vers un climat inclusif ou un emploi inclusif. Comme l'illustre le schéma, il soutient les quatre piliers de l'organisation. Pour maintenir la stabilité, tout changement intervenant dans l'un des piliers doit être lié à des ajustements aux trois autres car ils sont inextricablement liés entre eux. En d'autres termes, si nous voulons évoluer vers un climat d'inclusion dans le pilier « culture », le personnel, la structure d'entreprise et les processus doivent suivre la même évolution.



Au sein de ce pilier, nous observons plusieurs éléments susceptibles de renforcer le climat d'inclusion.

APPLICATION DES BLOCS (ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS)

L'étude ID@Work a permis (entre autres) d'identifier six blocs à la base du recrutement durable d'un employé avec un handicap mental. Ces éléments constitutifs sont : « connaissances & expertise », « stratégie », « culture de travail », « jobmatching, ou appariement d'emploi », « expérience & soutien » et « empowerment ». Dans l'approche intégrée, les blocs peuvent former un pilier (stratégie, culture de travail) ou survenir dans un ou plusieurs piliers étant donné qu'il existe parfois des chevauchements. Au sein du pilier « personnes », deux blocs se dessinent.

a. Connaissance & Expertise

L'étude a montré que peu d'entreprises disposent d'une expérience suffisante en matière d'emploi inclusif de personnes avec un handicap (mental). Les entreprises qui ne peuvent réaliser le module « connaissance & expertise » (Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré, 2016) en interne ont tout intérêt à faire appel à des experts externes. Ces coaches (à l'emploi) peuvent non seulement accompagner l'emploi de travailleurs avec un handicap (mental), ils peuvent aussi **assurer le perfectionnement de meneurs authentiques (potentiels) dans l'application de la mentalité inclusive.**

b. Jobmatching, jobdesign et jobcrafting

Étant donné le manque de connaissances en la matière, peu d'employeurs ont une vision claire des tâches qu'ils peuvent faire exécuter par des travailleurs avec un handicap mental. Une donnée confirmée par les premiers résultats des tests de ID@Work (voir schéma 7).

En tant qu'employeur, je sais quels emplois dans mon organisation peuvent convenir pour un travailleur avec un handicap mental.		Présent ou ancien employeur d'un travailleur avec handicap mental		Total (N=204)
		Non (N=138)	Oui (N=66)	
	No	59 %	27 %	49 %
	Yes	41 %	72 %	51 %

Schéma 7

Cette situation contribue au décalage observé entre l'engagement social des employeurs et l'emploi des personnes avec un handicap (mental). En cause, la « vision » classique sur les employés, sur les profils et les emplois. D'une part, on a encore trop souvent tendance à se focaliser sur les diplômes. D'autre part, au niveau des emplois à pourvoir, on observe des descriptions de fonction et des profils rigides. La « première lecture » automatique des CV par les ordinateurs des agences de sélection, de recrutement et des agences d'intérim n'aide certainement pas à améliorer cette situation.

Dans le cadre d'une approche intégrale d'une entreprise souhaitant créer un climat de travail inclusif, il convient de mettre l'accent sur les talents et les compétences apportées par les travailleurs et qui pourraient signifier une plus-value pour l'entreprise. Partir d'un défi au sein de l'entreprise pourrait signifier un point de départ. Analyser les ensembles de tâches des employés, éventuellement les diviser et les regrouper en fonction des talents existants chez les collègues est une méthode prouvée. Il y a donc un besoin de job(re-)design, une réaffectation des tâches.

Les répondants du test ID@Work ont indiqué qu'ils étaient disposés à l'effectuer. (voir schéma 8).

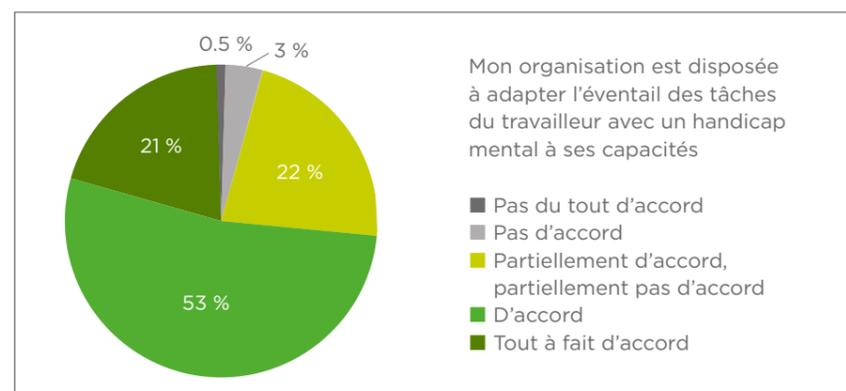


Schéma 8

Si l'on considère à nouveau les deux thèmes dominants au sein du climat inclusif (adhésion et unicité¹³), on peut affirmer qu'il est important de créer de l'espace pour le jobcrafting dans ce contexte. 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

¹³ Voir page 4

travailleur (Wrzesniewski Dutton, 2001^{bb}; De Prins, 2015^{cc}). Si l'employeur ne dispose pas de beaucoup de connaissance, il y a lieu de procéder à une analyse initiale des capacités de l'employé avec un handicap mental pour composer de manière appropriée son paquet de tâches. À ce stade, il est important que l'employé avec un handicap mental ait la possibilité d'indiquer de quelle manière il peut accomplir au mieux une tâche ou les outils dont il a besoin pour mener à bien ces tâches (par exemple, des pictogrammes pour indiquer où quelque chose doit être archivé).

Les résultats du test ID@Work démontrent que les employeurs - y compris ceux dépourvus d'expérience - sont parfaitement conscients de l'importance de ces indications et disposés à investir dans des outils pour permettre au travailleur avec un handicap mental d'effectuer correctement ses tâches. (voir schéma 9).

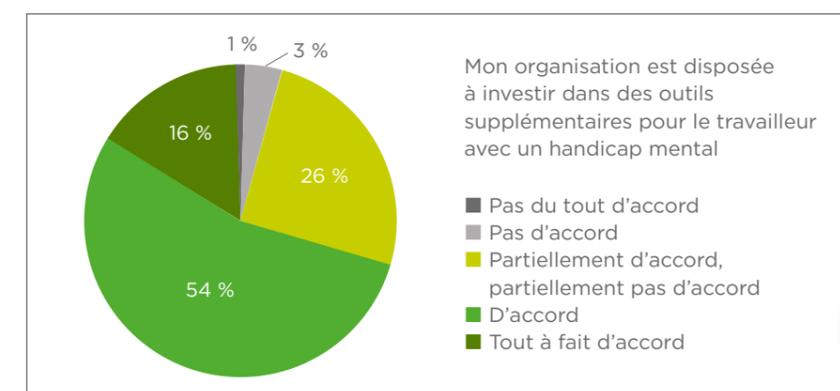


Schéma 9

Le mentor ou coach joue un rôle déterminant à ce propos. S'il existe une relation de confiance entre l'employé avec un handicap (mental) et son coach, l'employeur pourra indiquer plus facilement et rapidement qu'une tâche est trop compliquée pour lui ou qu'il ne peut l'accomplir avec les moyens mis à sa disposition.

CAS B Lors de l'évaluation finale, un de nos collègues avec un handicap mental a indiqué qu'il trouvait plus aisé de discuter des difficultés en relation avec les tâches qu'il devait accomplir avec un coach externe qu'avec les collègues directs. Notre réseau d'organisation s'est avéré à cet égard un excellent canal de communication. Le coach interne a entretenu des contacts réguliers avec la travailleuse sociale du collègue ainsi qu'avec le coach à l'emploi externe. Ce qui leur a permis d'échanger des informations et le coach interne a pu répondre davantage aux ajustements de l'ensemble des tâches ou discuter des difficultés avec le collègue avec un handicap mental.

Si l'employé avec un handicap (mental) ne peut pas « fabriquer » lui-même les outils, donnez-lui l'opportunité de valider les outils fournis quant à leur compréhension/usabilité/efficacité. Dans ce domaine aussi, l'implication donnera les meilleurs résultats.

c. Autonomisation

Les informations du point précédent s'inscrivent en droite ligne du contenu du bloc « Autonomisation ». Comme nous l'avons vu dans le premier Livre Blanc de ID@Work (Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré, 2016), les personnes avec un handicap mental présentent souvent une impuissance apprise. À la base, il faut y voir une attitude (trop) protectrice de leur entourage immédiat. Chaque fois qu'une personne avec un handicap est confrontée à une question ou une imprécision, elle a tendance à solliciter immédiatement une assistance externe au lieu de chercher par elle-même la réponse ou une solution.

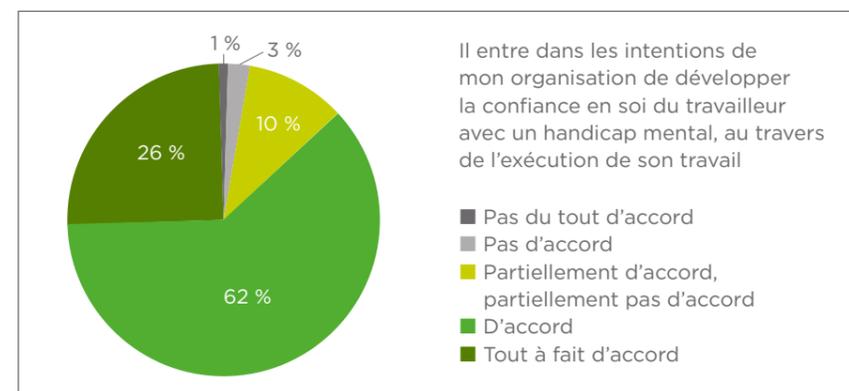


Schéma 10

Le test d'ID@Work montre que les employeurs – y compris ceux qui n'ont pas d'expérience avec l'emploi inclusif – ont l'ambition d'améliorer la confiance en soi du travailleur avec un handicap mental au travers de son emploi. (voir schéma 10).

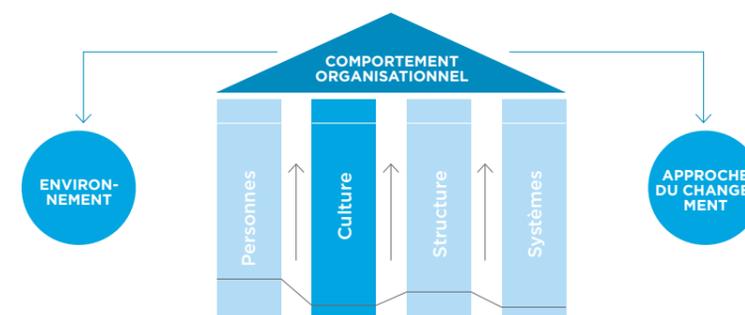
CASUS B Un de nos collègues avec un handicap mental a déclaré à ce sujet à la fin du projet : « Pour moi, devoir me débrouiller après un briefing et d'éventuelles explications supplémentaires représentait un véritable défi. Mais je dois reconnaître que l'on apprend nettement plus si l'on doit faire quelque chose soi-même. Cela me prenait parfois plus de temps et cela m'inquiétait. Je craignais de travailler trop lentement, même si on ne m'avait fixé aucun délai. »

Le mentor en entreprise ou parrain a un rôle considérable à jouer. Il doit forcément s'agir d'un employé qui décide sur base volontaire de s'engager sur cette voie et qui, dans une phase initiale, peut se faire assister ou être formé par un coach à l'emploi/expert externe.

Donner un feedback positif à un collègue avec un handicap mental, l'encourager suffisamment et fournir des idées pour qu'il puisse résoudre lui-même des problèmes, prendre des initiatives et des responsabilités, voilà autant de tâches importantes pour cette « personne de confiance ». En outre, le mentor/parrain doit essayer de permettre au collègue avec un handicap mental de participer autant que possible à la préparation ou à l'adaptation des processus et des outils de travail.

Le mentor/parrain, malgré toutes ses bonnes intentions, doit veiller à ne pas tomber dans le piège d'ôter des tâches du travailleur, de prendre des décisions à sa place et de développer une relation trop forte (familiale) avec son collègue. Le risque que le collègue avec un handicap mental fasse appel au mentor/parrain en dehors des heures de travail pour résoudre des problèmes ou le considère plus comme un ami plutôt qu'un collègue est réel.

2.2.C.2 PILIERS LIÉS DE MANIÈRE INDISSOCIABLE : « CULTURE »



Il ressort des résultats du test ID@Work pour employeurs que 83 % des répondants comptent que l'emploi d'une personne avec un handicap mental aura un impact positif sur la culture d'entreprise (voir schéma 5). Le pilier Culture se présente par conséquent comme crucial mais ne peut se réaliser sans adaptations simultanées des autres piliers.

Si l'entreprise souhaite évoluer vers un **climat d'inclusion** avec une **vision partagée sur l'environnement de travail qui conduit à un concept partagé en vertu duquel le comportement inclusif est attendu, soutenu et récompensé**, ce mouvement n'est possible que si **les personnes, les structures et les systèmes** évoluent également en ce sens.

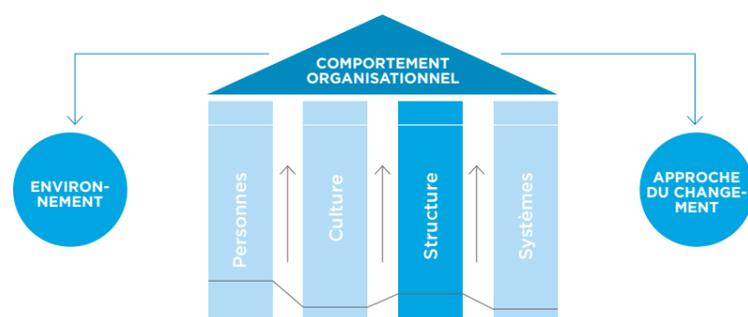
Créer pour tous les membres de l'organisation un **sentiment d'acceptation, du respect, le fait de leur accorder une voix et de la reconnaissance pour leurs contributions**, tout cela ne peut se réaliser qu'en effectuant des modifications en ce sens de manière horizontale, dans tout l'environnement de travail. Il y aura donc des chevauchements entre les piliers et les blocs. En outre, nous pouvons dire que le changement dans la culture d'entreprise commence déjà dans la première phase de l'approche intégrée, à savoir lors de l'élaboration de la mission, la vision et la stratégie.

Il ressort de l'étude ID@Work (Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré, 2016) que, dans plus d'un tiers des cas, les aspects liés à la culture ont été explicitement signalés comme des facteurs de succès. Une culture familiale centrée sur l'humain et axée sur le respect et l'autodéveloppement est liée à l'ouverture envers les employés avec un handicap (mental). Dans ces organisations, un climat de respect mutuel et de confiance est créé. Compte tenu de l'activité de l'organisation, la mission vise explicitement, dans un certain nombre de cas, à « aider les personnes » (cas 21 et 46). Dans ces organisations, l'accent est mis sur les aptitudes et les compétences, et non sur le handicap. « *Toute personne possède des capacités, quel que soit le handicap* » (cas 21).

Leviers pour la création d'un climat d'inclusion :

- une culture axée sur l'humain
- accent sur les aptitudes et les compétences
- égalité de traitement
- diversité et durabilité
- style de management individualisé et flexible
- culture de feedback ouverte

2.2.C.3 PILIERS LIÉS DE MANIÈRE INDISSOCIABLE : « STRUCTURE »

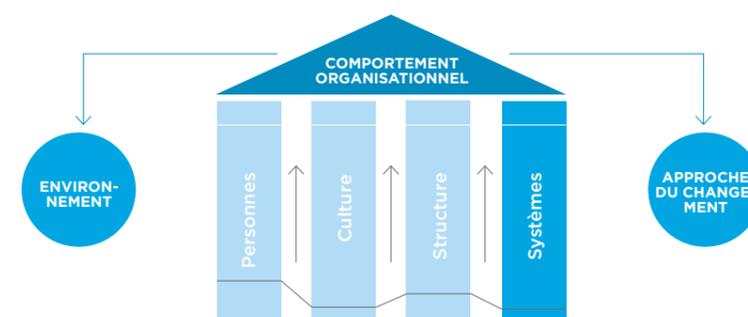


Pas d'inclusion sans diversité et, étant donné que la composition d'un groupe de travailleurs peut avoir une influence significative sur le comportement de ces travailleurs (Choi, 2007^{ad}), il s'avère indispensable de considérer l'impact de la composition d'un groupe de suiveurs dans l'apprentissage du comportement inclusif.

On a démontré que les membres des groupes de travail diversifiés présentent des différences significatives en matière de perception, attitude et comportement (Thomas & Ely, 1996). Les membres de groupes diversifiés auront plus tendance à se stimuler en se défiant. Une situation qui fournit aux meneurs authentiques autant d'occasions de donner des signaux qui soulignent l'importance de l'inclusion dans le milieu de travail (Salancik & Pfeffer, 1978^{ee}). De cette manière, les meneurs aident les employés à appliquer leurs différences individuelles aux processus, aux tâches et aux stratégies en milieu de travail.

Dans ce contexte, il convient de se pencher sur la taille du « groupe de travail ». Gill & Ling^{ff} ont montré en 1995 que le nombre de membres d'un groupe peut affecter l'efficacité de l'apprentissage. Elle affecte les résultats individuels, mais aussi collectifs (entre autres Colquitt, Noe, Jackson, 2002^{gg}; Wegge, Roth Neubach, Schmidt & Kanfer, 2008^{hh}). Les grands groupes donneront aux meneurs authentiques plus de chances de démontrer un comportement inclusif général, plus de « suiveurs » auront par conséquent l'opportunité d'en retirer directement des leçons.

2.2.C.4 PILIERS LIÉS DE MANIÈRE INDISSOCIABLE : « SYSTÈMES »



Comme nous l'avons déjà mentionné dans le pilier « Personnes », les employeurs, les agences de sélection et autres agences de recrutement accordent généralement encore trop d'importance aux diplômes et aux profils « classiques ». Pour évoluer vers un climat inclusif en milieu de travail et, ensuite, vers l'emploi inclusif, il convient par conséquent de revoir les systèmes de recrutement. Il faut pour ce faire mettre davantage l'accent sur les talents des employés potentiels.

Mettre l'accent sur le talent ne signifie pas qu'il faille négliger les limitations du travailleur (potentiel) ayant un handicap mental lors du recrutement. Se baser sur des principes qui peuvent sembler évidents constitue un réel danger (« Chacun sait comment envoyer un mail. » « Tout le monde sait comment et où enregistrer un document Word. »), cela freine les processus de travail et nécessite des formations d'urgence afin que le travailleur avec un handicap mental puisse rattraper son retard. Une tâche qui peut s'avérer lourde, tant pour l'employeur que pour l'employé. Ainsi, il est indispensable **d'intégrer des tests** ou d'autres systèmes (voir aussi les Systèmes d'évaluation) qui vérifient les **compétences « évidentes »** dont dispose le (futur) employé.

De même, **il faut jeter un regard tout aussi critique sur les habitudes et les systèmes ancrés** qui servent à accueillir les nouveaux employés ou ceux utilisés pour communiquer avec le personnel. Sont-ils compréhensibles par le travailleur avec un handicap mental ? Est-il en mesure de les appliquer ?

CAS B Avant l'arrivée de nos collègues avec un handicap mental, nous ne nous étions pas véritablement rendu compte que la communication interne se déroule généralement en anglais. Une langue qu'ils ne maîtrisent guère et ils ne comprennent donc pas le message. Il a fallu que les travailleurs avec un handicap mental mentionnent le problème pour corriger le système de communication.

Dans un environnement de travail inclusif, il est non seulement important que les **systèmes de communication et les règles de la maison** soient compréhensibles pour les travailleurs avec un handicap mental, mais celles-ci doivent aussi **recevoir l'opportunité de collaborer aux adaptations éventuelles** et d'en **valider l'utilité** avant de mettre en pratique les nouvelles règles. **Cela augmentera l'implication dans l'entreprise et le sentiment d'avoir une voix qui compte.** Au cours de l'étude, nous avons constaté à plusieurs reprises que les meilleurs résultats étaient obtenus lorsque les employeurs recherchent effectivement des systèmes pour communiquer et travailler en collaboration avec le travailleur avec un handicap mental.

CAS B Un de nos collègues avec un handicap mental exprime son sentiment à ce propos. « *Je ne souhaite pas de privilèges. Je ne veux pas de traitement de faveur, parce que je crains que les travailleurs dépourvus de handicap mental se sentent défavorisés. Dans le même temps, je sais que j'ai besoin de plus « d'attention » pour pouvoir travailler. C'est une situation difficile pour moi.* »

Les participants au test ID@Work sont sensibles à la participation des employés avec un handicap mental dans les ajustements des systèmes et des procédures (voir schéma 11).

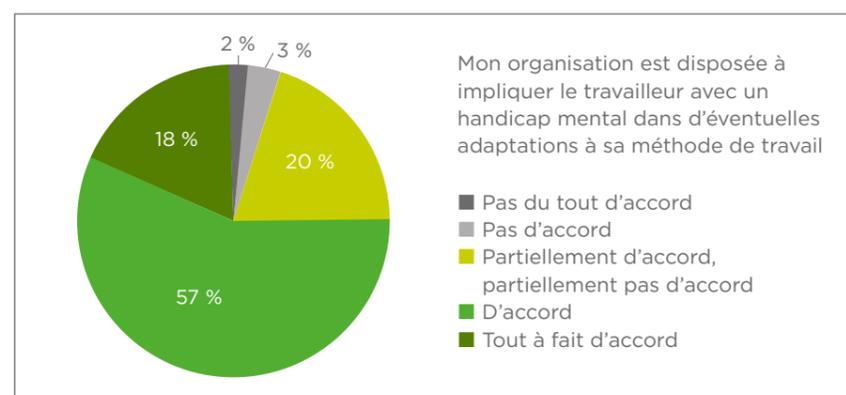


Schéma 11

LES SYSTÈMES QUI RÉCOMPENSENT

Comme nous l'avons mentionné précédemment, un « **climat d'inclusion** » peut être défini comme **une vision partagée sur l'environnement de travail qui mène à un concept partagé que le comportement inclusif est attendu, soutenu et récompensé**. L'article *The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion : A Social Information Processing Perspective* (J.A. Boekhorst, 2014), fait référence à de multiples études qui ont pour sujet la récompense. Qu'il s'agisse d'incitations financières ou non financières qui :

- récompensent les travailleurs pour un comportement et des réalisations bien définis (Bartol & Srivastava, 2002¹⁴),
- ont une influence directe sur l'environnement social et le comportement attendu de la part des travailleurs (Kerr, 1975¹⁵),
- font que les travailleurs ne vont pas reproduire des comportements « répréhensibles », mais qu'ils vont adopter un comportement qui sera récompensé (Bandura, 1977¹⁶).

Au sein de nos organisations (Antwerp Management School et HEC Liège), nous n'avons pas appliqué ce système et nous nous posons la question de l'efficacité et de la durabilité du fait « **d'acheter** » **financièrement le comportement inclusif**.

Par contre, nous croyons fortement dans la **promotion de la pensée inclusive et de l'emploi inclusif**. Les entreprises engagées dans ce domaine sont « récompensées » par l'appréciation des clients lorsque ces derniers apprennent leur **mode d'entreprise socialement responsable**. Le personnel peut aussi retirer une certaine fierté du fait d'avoir participé à ce projet et que les clients louent leurs efforts dans ce sens.

Dans le cas A, ID@Work a signalé à l'employeur qu'un client avait remarqué son emploi inclusif et lui avait adressé des compliments à propos de l'approche et des performances de l'employé avec un handicap mental. L'employeur a été ravi de ce fait, mais a déclaré qu'il manquerait de modestie s'il débattait l'histoire de l'emploi inclusif sur son site. À plus d'une reprise, nous avons entendu pareils commentaires au cours de l'étude. Un « label inclusif » serait plus approprié pour se manifester comme entreprise inclusive.

Et pourtant, plusieurs parties (parmi lesquels : l'AWVN, plusieurs conférenciers au symposium « *De zoektocht naar Gelijkeid en Inclusie* » - avril 2017, ID@Work ...) voient **la nécessité de modèles et d'ambassadeurs pour faire connaître et mettre en pratique le travail inclusif avec des groupes minoritaires**. Des **réseaux d'organisation** qui mettent en place un système, des fédérations sectorielles qui pèsent de tout leur poids : chacun peut jouer un rôle d'activation à cet égard.

Si nous comparons avec la situation aux Pays-Bas, nous trouvons sur le site werkgeversgaaninclusief.nl une longue suite de témoignages d'entreprises inclusives. La société de nettoyage Asito a même publié un Livre Blanc¹⁴ à ce sujet. Il reste à souhaiter que ces exemples soient une source d'inspiration pour les entreprises inclusives belges existantes pour encore mieux assumer leur rôle d'ambassadeur.

SYSTÈMES D'ÉVALUATION

Les évaluations et les entretiens de fonctionnement représentent des éléments importants du travail durable avec des personnes avec un handicap mental. Par rapport aux employés dépourvus de handicap mental, et de manière plus générale, le groupe cible éprouve un **besoin** nettement plus important **d'objectifs clairs et précis**, ainsi que d'un **suivi court et fréquent** de leur fonctionnement et de leur performance.

Pour procéder à un recrutement durable, l'évaluation devrait idéalement débiter... avant le début. Les coaches à l'emploi sont en mesure d'offrir une aide efficace dans ce contexte. Ils disposent des **outils d'observation et d'évaluation** qui permettent d'évaluer les aptitudes, les talents et les compétences déjà présentes. Si cette évaluation se déroule durant un stage de courte durée (un mois), elle permet au futur employeur de se faire une **idée précise des possibilités et de la manière de fonctionner du travailleur avec un handicap mental**. Elle offre la possibilité d'opérer un **jobmatching clair et précis** et de se faire une idée de **la nature et de l'intensité du soutien et du coaching** qui s'avéreront nécessaires. Cette opération permet aussi d'éviter les **attentes irréalistes dans le chef de l'employeur quant au fonctionnement et à la progression professionnelle possible de l'employé avec un handicap mental**.

Une mise au point importante, car une fausse représentation de ses possibilités impose souvent à l'employé avec un handicap mental une (trop) forte pression, lequel peut se retrouver du coup à la base des performances dégressives et/ou de l'échec.

¹⁴ <https://www.asito.nl/nieuws-en-blog/posts/witboek-inclusief-ondernemen-roept-bedrijfsleven-en-overheid-op-tot-actie>

CASUS B Au cours des 3 premiers mois de la collaboration (sous statut GIBO), le coach à l'emploi a observé chacun de nos chercheurs avec un handicap mental à 9 moments différents. La longue liste de résultats a souligné les prestations de nos collègues dans les domaines suivants : les possibilités physiques et cognitives, les compétences en matière de communication, d'informatique, de lecture, d'écriture et de calcul, l'endurance, la prise de conscience de leurs propres possibilités, de leurs limitations et souhaits, la gestion des ressources et du soutien, la concentration, le multitâche, la résistance au stress, l'autonomie, la précision, la vitesse de travail, le rendement, la capacité d'apprentissage, la confiance en soi, l'assertivité, la collaboration, la gestion de l'autorité... Les observations ont été publiées dans un rapport présentant des conseils. Dans ce cas, une des recommandations consistait à nommer un employé interne supplémentaire en qualité de coach afin d'assurer un accompagnement et un soutien continu. Une recommandation qui fut effectivement concrétisée.

Ce coach interne a poursuivi les observations et les évaluations des collaborateurs avec un handicap mental au terme du GIBO et des observations du coach GOB qui en découlent.

Pour autant que nous avons pu le vérifier, il n'existe pas de systèmes d'évaluation spécifiques pour les employés avec un handicap mental. De manière générale, ce n'est peut-être pas nécessaire. ID@Work plaide de toute manière pour un traitement aussi équivalent que possible de tous les travailleurs d'une entreprise inclusive. Les accords s'appliquent à chacun et les personnes avec un handicap mental devraient aussi être rappelées à l'ordre si elles ne les respectent pas.

Si l'on cherche malgré tout un modèle d'évaluation pour le groupe cible, on peut trouver l'inspiration dans le modèle AAMR¹⁵ de 2002. Ce modèle constitue un cadre de référence pour l'évaluation et la conception du soutien dans des situations individuelles. Le manuel s'adresse principalement aux professionnels de la santé. Étant donné qu'il accorde une grande attention à un soutien efficace, il s'avère également utile dans le développement d'une politique et l'organisation du soin aux personnes avec un handicap mental. Dans cette optique, il s'adresse, dans un deuxième temps, aux décideurs et aux gestionnaires.¹⁶ L'AAMR recommande également l'utilisation de sa Supports Intensity Scale – Adult Version (SIS – A). Il s'agit d'un outil fiable qui vise principalement à se faire une idée des besoins en matière de soutien des personnes avec un handicap mental. Ce type d'audit ne peut être effectué que par des personnes expérimentées qui ont également pris connaissance du manuel SIS-A. Mais les deux modèles ne visent pas spécifiquement à évaluer les performances professionnelles des employés avec un handicap mental.

D'autre part, une bonne évaluation (de tout type de travailleur) débute par l'élaboration des **objectifs de l'entreprise**. C'est sur cette base que sont fixés les **objectifs individuels** des collaborateurs. Cette base est donc différente pour chaque travailleur. Il peut cependant y avoir des exceptions ou des dérogations par rapport aux règles généralement d'application. Unia, l'ex-Centre interfédéral pour l'Égalité des Chances, a fourni l'exemple d'une entreprise qui évalue ses employés tous les trois mois. Seul l'employé avec un handicap mental est évalué tous les 6 mois. Étant donné son rythme de travail plus lent, il n'est pas en mesure de réaliser ses objectifs aussi rapidement que ses collègues.

¹⁵ American Association on Mental Retardation (AAMR) la dixième édition du manuel 'Mental Retardation: Definition, Classification and Systems of Supports'

¹⁶ http://buntinx.org/yahoo_site_admin/assets/docs/Artikel_AAMR_model_2003_NTZ.286121137.pdf

En outre, nous suggérons l'utilisation de graphiques ou autres outils visuels pour illustrer les performances du travailleur avec un handicap mental. En général, cette forme de communication fonctionne bien et l'information est mieux enregistrée qu'avec un texte (truffé de jargon professionnel).

2.2.D. RÉSULTATS



Au « sommet » de l'approche intégrale, les résultats sont examinés. Il est frappant de constater que l'accent est mis sur la qualité et non sur la quantité (volume de production, bénéfiques, etc.). Cela va de pair avec les résultats visés par l'emploi inclusif, mais c'est précisément sur ce point que les employeurs peuvent généralement encore opérer des mesures de rattrapage.

Dans le test ID@Work, nous constatons que les répondants supposent que l'emploi inclusif fourni à une personne avec un handicap mental aura un impact positif sur la culture du travail et l'image de l'entreprise (voir les schémas 4 et 5). Ils prêtent donc attention aux résultats en termes de qualité de l'organisation et ont par conséquent déjà évolué vers un environnement de travail inclusif.

Nous observons un premier « recul » de la vision inclusive en faveur d'une forme d'entreprise plus classique dès que l'on aborde l'équilibre entre les employés et les produits (voir le schéma 12).

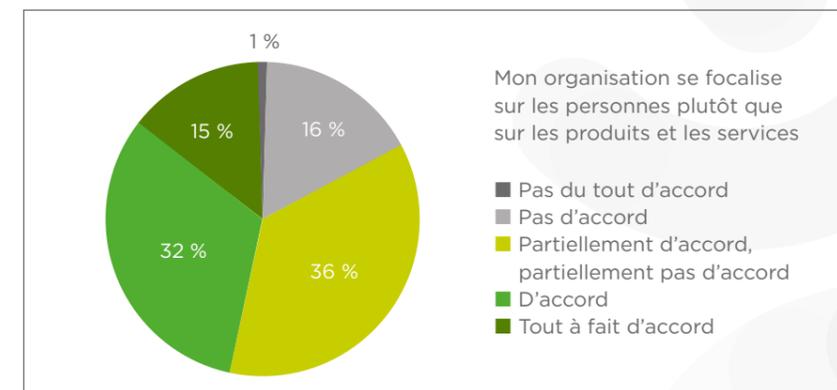


Schéma 12

L'attitude des employeurs se modifie encore plus lorsque l'on aborde la qualité du travail fourni. Parmi les répondants du test ID@Work, nous avons noté une conviction très affirmée que le travail du personnel avec un handicap mental doit être plus contrôlé que celui des travailleurs dépourvus de handicap mental (voir schéma 13).

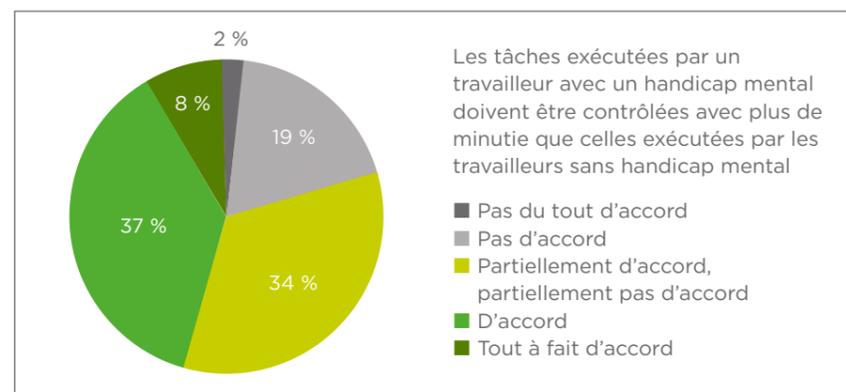


Schéma 13

Dans le même temps, ils s'attendent à ce que les travailleurs avec un handicap mental obtiennent de bons résultats et les employeurs comptent quelque peu que la rentabilité de l'entreprise augmente lors du recrutement de ce type de travailleur (voir les schémas 14 et 15).

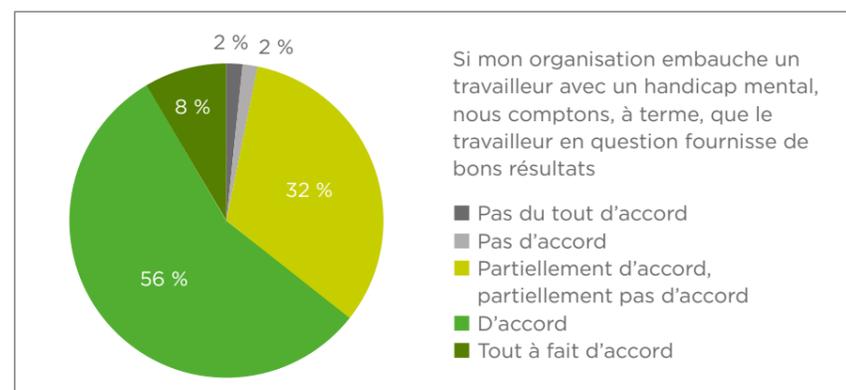


Schéma 14

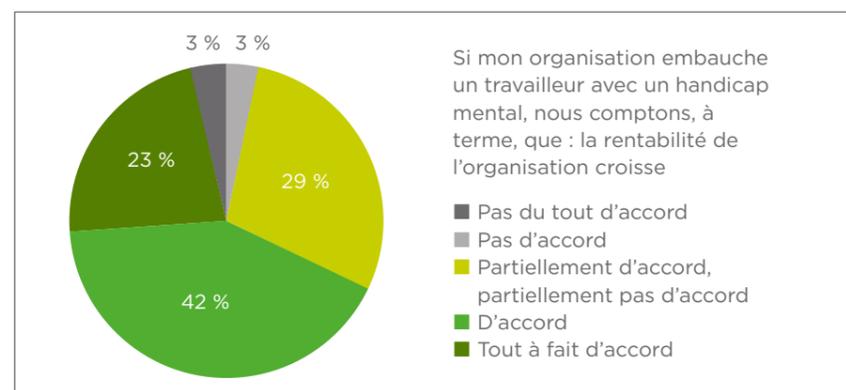


Schéma 15

Dans certains domaines, la pensée économique traditionnelle l'emporte donc sur la responsabilité sociale des entreprises. En notre qualité de Business schools, nous comprenons l'intérêt porté aux produits, à la rentabilité et aux bénéfices. Ces éléments sont inextricablement liés à l'entreprise. Tout comme dans le premier Livre Blanc (Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré, 2016), nous souhaitons mettre en garde contre les attentes financières concrètes. Les primes ont été créées principalement pour financer l'accompagnement d'un collègue mentor et pour compenser la baisse (éventuelle) de productivité dans la phase d'apprentissage. Dans le test ID@Work, les employeurs participants ont également indiqué que l'aide financière publique est indispensable (voir le schéma 3) pour recruter des travailleurs avec un handicap (mental).

UN BUSINESS PLAN INTÉRESSANT SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE

Un entrepreneur souhaite évidemment un modèle économique probant avant de se lancer. L'AWVN aux Pays-Bas l'a bien compris. Outre les possibilités de formation, de coaching et d'accompagnement que cet organisme propose aux employeurs souhaitant emprunter la voie de l'emploi inclusif, le réseau a élaboré quatre modèles économiques¹⁷ pour intégrer les personnes avec un handicap professionnel. Ils ont défini les types suivants :

- **Travail simple à grande échelle**

Communément connu dans notre pays sous les termes de travail en enclave d'entreprises de travail adapté et ateliers protégés.

- Une société de logistique - interrogée pour une étude de l'Antwerp Management School en 2014¹⁸ - ne cache pas le fait que son modèle économique est basé sur ce type de collaboration et que, sans ce travail en enclave (peu coûteux), il lui serait impossible de continuer à fournir des services en Belgique. De même, il ne serait pas envisageable non plus pour cette entreprise de faire réaliser ce type de travail « en interne » par des employés avec un handicap professionnel car cette approche augmenterait également les coûts.

- Un détaillant - également interrogé dans le cadre de l'étude AMS mentionnée ci-dessus - a indiqué que les tâches simples et répétitives ne pouvaient être exécutées par son propre personnel. C'est ce qui ressort d'un test « raté » pendant une période de vacances au cours de laquelle l'entreprise de travail adapté était fermée et où les tâches avaient été reprises par le personnel du détaillant.

Le point de vue d'ID@Work : le travail en enclave et les performances d'entreprises de travail adapté continuent à prouver leur valeur et l'intention du projet n'est certainement pas de remettre en question ce type d'emploi. Que du contraire. Pour bon nombre d'employés avec un handicap (mental), cette forme d'emploi accompagné et protégé est le seul moyen de se développer professionnellement. Mais il s'agit d'une relation fournisseur/client qui part de la pensée économique traditionnelle du client et qui se concentre sur le produit plutôt que sur les personnes. Cette situation ne conduit pas nécessairement à la création d'un climat inclusif ou à un emploi inclusif.

¹⁷ <https://werkgeversgaaninclusief.nl/nl/page/uw-businesscase>

¹⁸ 'Van Specials naar Specialisten'. Étude sur l'inclusion de travailleurs avec un handicap mental (Schrauwen J., Ploegaerts E., Schepers A., Cambré B. - 2014) https://blog.antwerpmanagementschool.be/hubfs/_Downloadables/Interne%20Newsletter/White%20Paper_2014.pdf

- **Travail simple dans un environnement simple**

Il s'agit, entre autres, de la méthode éprouvée en vigueur dans les sociétés de Facility Management, partout dans le monde. Emploi inclusif et avantages économiques vont de pair dans ce cas.

Le point de vue d'ID@WORK : notre étude a montré que, dans ce secteur, il est effectivement question d'emploi inclusif dans un contexte commercial et hautement concurrentiel. Une des entreprises interrogées de cette catégorie emploie plusieurs dizaines de personnes avec un handicap professionnel dans des équipes très diversifiées. L'emploi inclusif fait partie intégrante de la philosophie et de la stratégie de tout le groupe. Une autre entreprise de ce type a développé une charte éthique où tous les membres du personnel souscrivent aux valeurs de l'entreprise.

- **Travail simple dans un environnement complexe**

Le point de vue d'ID@WORK : ce modèle économique était très courant parmi les entreprises de notre étude. Il se prête bien à l'application de l'emploi inclusif – entre autres dans les PME – mais doit être minutieusement préparé. Par exemple, les cas 18 et 19 de l'étude ont montré que l'emploi inclusif est parfaitement compatible avec la réussite économique et que le travail effectué par l'employé avec un handicap mental peut même servir d'exemple pour les collègues d'autres filiales.

- **Travail complexe dans un environnement complexe**

L'AWVN décrit ce cas de figure comme une possibilité pour que les travailleurs hautement qualifiés avec un handicap professionnel puissent trouver un emploi inclusif.

Le point de vue d'ID@WORK : étant donné que pour le projet ID@Work nous nous concentrons sur le handicap mental, nous ne voulons pas nous prononcer sur ce modèle économique. Des contacts avec la filiale belge d'un groupe mondial qui veut évoluer vers l'emploi inclusif nous ont appris qu'une entreprise nécessite aussi une préparation pour réaliser ce cas de figure. La simple volonté de recruter des travailleurs avec des limitations professionnelles et la possibilité de les trouver ne suffisent pas si l'entreprise ne se montre pas suffisamment réactive pour effectuer, à court terme, les ajustements nécessaires au lieu de travail.

Témoignage néerlandais

UN NOUVEAU BUSINESS MODEL GRÂCE À LA RÉDUCTION DES COÛTS ?

Le témoignage d'une entreprise néerlandaise¹⁹ démontre que le recrutement de travailleurs avec un handicap professionnel peut générer des avantages économiques.

Une entreprise de services et d'installation, comptant 26 employés et spécialisée dans le déploiement de réseaux de fibre optique, réalise des économies de coûts grâce au recrutement de travailleurs avec une limitation professionnelle. Les places de stage sont financées par la municipalité. « Celles-ci donnent aux candidats un "sac à dos" de plusieurs milliers d'euros qui servira à financer la formation et l'accompagnement », explique le responsable.

Les réductions de coûts les plus visibles sont réalisées au niveau du personnel de maintenance. Dans cette fonction semi-technique, la «Wajonger²⁰» est responsable de la maintenance des machines de soudage par électrofusion. La maintenance de ces machines est très coûteuse si tous les articles sont envoyés individuellement au réparateur. La « Wajonger » est capable d'assumer une tâche bien déterminée à des conditions très étudiées. Elle effectue la maintenance de première ligne des machines de soudage de manière indépendante. Si la machine de soudage nécessite des réparations, elle veillera à la faire parvenir au réparateur. En outre, elle se charge aussi de l'administration concernant l'entretien des voitures.

Le patron est tellement enthousiaste à propos des économies réalisées qu'il songe à l'étape suivante : « *Je ne veux pas me limiter à l'entretien des machines pour ma propre entreprise, mais pour l'ensemble de la zone autour de mon entreprise. Pour ce faire, je tente de mettre sur pied un petit centre et ce serait parfaitement possible avec quelqu'un issu du groupe cible.* »

DES AVANTAGES ÉCONOMIQUES RENDUS POSSIBLES GRÂCE AUX CARACTÉRISTIQUES DES TRAVAILLEURS AVEC UN HANDICAP PROFESSIONNEL

Pour le scientifique John Kregel¹⁸, qui a effectué plusieurs années de recherche sur l'emploi de personnes avec un handicap mental et des troubles du développement, les employeurs obtiennent les avantages économiques de l'emploi inclusif grâce aux caractéristiques des employés ayant les handicaps ci-dessus. Voici le résultat final, après avoir demandé à plus de 900 employeurs et supérieurs hiérarchiques : bon nombre de personnes atteintes de troubles du développement sont des employés très efficaces. Les caractéristiques les plus appréciées par les employeurs - la fiabilité, la sécurité, les bonnes relations avec les collègues, la loyauté envers l'entreprise, le respect de l'autorité - sont les facteurs les plus couramment utilisés pour décrire les employés avec un handicap. Cette description contraste avec les traits de caractère qui pénalisent l'employé, à en croire les employeurs : l'insubordination, peu ou pas de volonté de fonctionner comme un membre d'une équipe, manque de fiabilité, problèmes de drogue. Voilà les caractéristiques que les employeurs attribuent le moins aux travailleurs avec un handicap.

¹⁹ Plus de bons exemples ?

Voir https://werkgeversgaaninclusief.nl/nl/good-practices?search_api_views_fulltext=&page=1

²⁰ <https://www.uwv.nl/particulieren/klantenservice/wat-is-wajong/index.aspx>

Avec ces résultats, nous rejoignons à nouveau le « sommet » de l'approche intégrale où la qualité de l'organisation détermine le travail, et les relations de travail sont déterminantes pour les résultats.



Cela nous conforte dans notre conviction que l'approche intégrale est la manière indiquée pour évoluer vers un climat de travail inclusif.

L'appréciation pour les employés avec un handicap mental que Kregel a pu enregistrer au cours de ses études est confirmée par une enquête réalisée par l'AVWN au début de 2017 chez des employeurs qui ont aidé, ces deux dernières années, des personnes dont la position sur le marché du travail était vulnérable à trouver un emploi. Il ressort de cette enquête que 90 % des répondants perçoivent la valeur de l'employeur inclusif pour l'entreprise.²¹

Les répondants du test ID@Work ont aussi répondu quelque peu en ce sens. Les employeurs qui ont déjà recruté un travailleur avec un handicap mental sont – dans le cas où l'aide financière est identique – clairement plus enclins à recruter (à nouveau) d'autres travailleurs de ce type que les employeurs qui n'ont encore jamais eu un travailleur avec un handicap mental à leur service. (voir schéma 17).

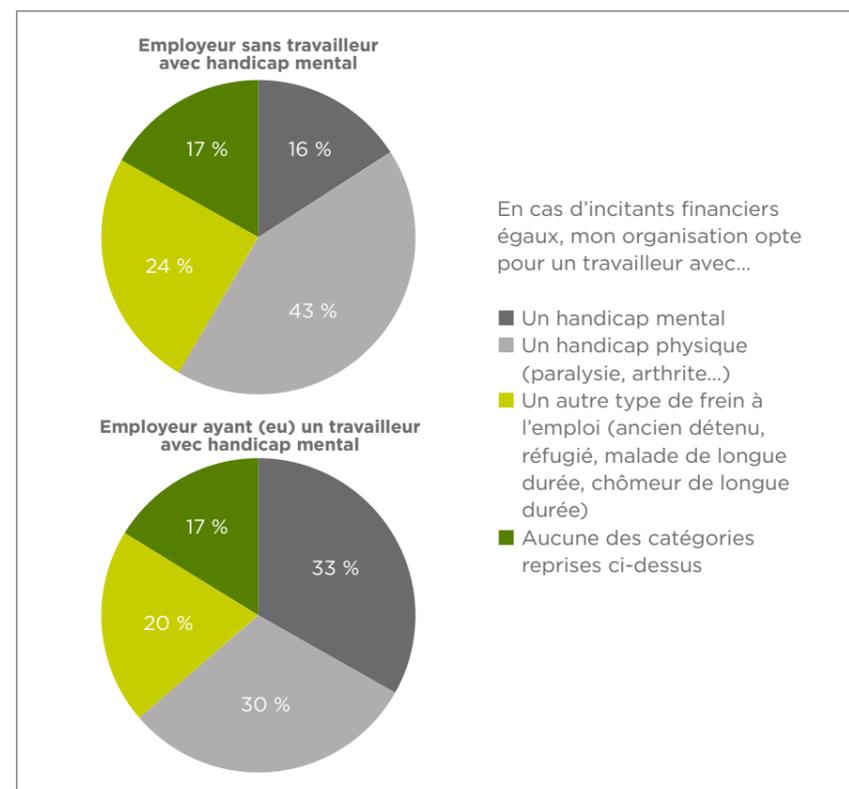


Schéma 17

²¹ https://werkgeversgaaninclusief.nl/sites/wgi/files/toegevoegde_waarde_van_inclusief_werkgeven_2.pdf

2.3 OBJECTIFS COMMUNS À L'INTÉRIEUR ET À L'EXTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE

En guise de conclusion du chapitre « Stratégie », nous tenons à souligner que les chances de réussite d'un climat inclusif au travail sont fortement influencées par l'existence d'objectifs communs. On parle d'objectifs communs lorsque les buts des meneurs authentiques et des « suiveurs » sont liés. En d'autres termes : lorsque les meneurs authentiques évoluent vers l'accomplissement de leurs objectifs, cela devrait aller de pair avec une progression similaire de la part des « suiveurs » dans la poursuite des objectifs que ceux-ci s'étaient fixés. Et vice versa. Il s'ensuit une situation de win-win, parce que les meneurs et les « suiveurs » vont s'entraider pour atteindre leurs objectifs (Tjosvold, Tang & West, 2004). Cette poursuite des objectifs a des répercussions sur tous les piliers et souligne, une fois de plus, le caractère inextricablement lié et la raison pour laquelle les éléments constitutifs se retrouvent dans plusieurs piliers différents.

Le fait d'avoir des objectifs communs a aussi toute son importance dans la mise en place réussie et durable de **réseaux d'organisation**²² d'entreprises pratiquant le travail inclusif et des partenaires externes concernés, comme les services d'assistance sociale, les fonds de maladie, etc. Au sein de ces réseaux d'organisation, les meneurs authentiques des entreprises participantes auront leur rôle dans l'échange de connaissances et d'expériences, que ce soit au sein du réseau ou à destination de leurs collègues.

CAS B Une collègue avec un handicap mental a indiqué qu'elle avait besoin de personnes autour d'elle. « Je sens que j'ai besoin d'un soutien constant. Une assistance sociale (externe) est plus importante qu'un accompagnement professionnel supplémentaire. Deux coaches (un interne et un externe) ont tendance à semer le doute dans l'esprit de la personne. Dans mon cas, un coach externe est facile parce que je me livre beaucoup plus rapidement et plus facilement à cette personne lorsque j'éprouve des problèmes. Quand le coach externe s'en va, mon mauvais sentiment part aussi, alors que mon coach à l'emploi, je le vois tous les jours et le mauvais sentiment (à propos d'elle-même, ndlr) demeure bien présent. »

²² La constitution de réseaux d'organisations et leur intégration méritent une attention particulière. Nous approfondissons la question en page 43.

3 - RECRUTEMENT

Offre de travail qui pose problème, postes vacants... Avec un pourcentage de 2,9 % des emplois qui ne trouvent pas preneur, la Belgique figure parmi les leaders absolus en Europe. Seule la République tchèque, avec 3 %, fait encore moins bien.²³ Quand on considère tous les États membres depuis 2015, le nombre d'emplois qui demeurent vacants, c'est en Belgique que le nombre a augmenté le plus. Quel que soit le type de travailleurs, il est donc difficile dans ce pays de trouver des employés. Assez curieusement, la majorité des répondants du test ID@Work pensent qu'ils peuvent trouver des travailleurs avec un handicap mental via les canaux « classiques », comme les agences de placement (voir schéma 18).

Les travailleurs avec un handicap mental qui conviennent à mon organisation se trouvent...	Employeur d'une personne avec handicap mental (N=66)	Employeur potentiel (N=138)
dans des écoles	43,9 %	34,1 %
via Actiris, Forem, VDAB	57,6 %	61,6 %
via connaissances, famille, amis...	42,4 %	37,0 %
nulle part	10,6 %	14,5 %
ailleurs (par ex. centres de jour, maisons d'accueil, institutions...)		16,7 %

Schéma 18

3.A. PARTENARIATS AVEC DES ÉCOLES

Nous avons déjà parlé abondamment dans ce Livre Blanc du recrutement de travailleurs avec un handicap mental en raison d'un lien personnel. Dans ce chapitre, nous souhaitons souligner l'attrait des partenariats avec des écoles. Dans plusieurs cas, nous avons vu une collaboration fructueuse avec celles-ci. Elles peuvent faire partie du réseau d'organisation mis en place par une entreprise pour évoluer vers l'emploi inclusif.

Une période de stage est une première étape intéressante. Elle donne à l'employeur et à son entreprise la possibilité d'apprendre à connaître le travailleur (potentiel) avec un handicap mental, d'acquérir de l'expérience dans le domaine de l'emploi inclusif et de profiter du suivi (gratuit) du stagiaire et de ses performances par un professeur de l'école.

²³ België koploper in openstaande jobs. Het Nieuwsblad online 04/04/2017 http://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20170404_02816384

Pour les écoles de l'enseignement secondaire spécialisé, cela leur permet d'étendre la palette d'employeurs potentiels et les types d'emplois qu'ils peuvent offrir à leurs étudiants.

3.B. PARTENARIATS AVEC DES ATELIERS PROTÉGÉS ET SOCIAUX ET DES ENTREPRISES DE TRAVAIL ADAPTÉ

La collaboration entre les ateliers protégés et sociaux et les entreprises du CEN est une valeur établie. Bien que les carnets de commandes des ateliers protégés et sociaux soient plus que remplis, un partenariat entre l'économie « sociale » et « normale » peut aussi constituer une étape vers un climat plus inclusif dans le CEN, même si c'est à plus petite échelle (par opposition au travail en enclave).

Outre le passage de travailleurs de l'économie sociale vers le CEN, ID@Work est d'avis que d'autres partenariats peuvent être conclus entre les entreprises du CEN et les moniteurs des entreprises de travail adapté. Les moniteurs sont les experts dans l'accompagnement professionnel des personnes avec un handicap (mental) et peuvent parfaitement faire office de consultants, que ce soit pour l'employeur ou pour la personne qui fait le pas. Si le gouvernement pouvait soutenir et favoriser l'utilisation de ces experts dans les entreprises inclusives, ce serait une excellente nouvelle pour les employeurs socialement engagés.

Une telle action cadrerait parfaitement avec la formation de coach SUEM²⁴ lancée depuis peu en Belgique.

²⁴ SUEM.be est l'association belge pour le Supported Employment et fait partie du European Union of Supported Employment.

3.C. COLLABORATION ENTRE ENTREPRISES

Au sein de The Shift, le réseau belge pour la durabilité, la charte Decent Work for All²⁵ fut créée en collaboration avec Accenture. Elle offre aux membres une base commune pour créer un meilleur travail pour tous. Plus de 50 organisations et entreprises se sont déjà engagées à collaborer en vue d'instaurer une politique de recrutement inclusive. The Shift encourage ses membres à élargir les partenariats existants autour de la création d'emplois durables et à lancer de nouvelles collaborations. (voir aussi Réseaux d'organisation p. 43)

3.D. FAUT-IL ENCORE DES QUOTAS ?

Lors du colloque « De zoektocht naar Gelijkheid en Inclusie (*La quête de l'égalité et de l'inclusion*) » organisée par la KULeuven en avril 2017, les orateurs se montraient plutôt favorables quant à l'imposition de quotas. Le professeur Marieke Wyckaert les a qualifiés de « temporairement nécessaires ».

Nous sommes d'avis que les **quotas ne sont efficaces que s'ils peuvent également être appliqués et contrôlés**. Prenez les organismes publics, ils se sont vu imposer des quotas et sont critiqués parce qu'ils ne parviennent pas à les atteindre. On peut décrocher un emploi public (entre autres) via le Selor, le bureau de sélection des autorités fédérales. Cependant, après enquête auprès du Selor, il apparaît qu'il n'y a **plus de postes vacants pour le niveau D** (le niveau le plus bas avec les personnes peu qualifiées, les personnes sans diplôme, etc.). **Il est donc impossible pour les organismes publics d'engager des personnes, par exemple des diplômés de l'enseignement secondaire spécialisé.**

D'autre part, les organismes publics nous ont fait part du fait que tous les travailleurs avec un handicap ne souhaitent pas être catalogués en tant que tel. Nous pouvons par conséquent partir du principe que les organismes publics comptent en réalité plus de personnel handicapé à leur service, mais qu'ils ne peuvent pas le traduire dans les chiffres car les personnes concernées ne veulent pas être « stigmatisées ».

Dans l'état actuel des choses, les quotas imposés n'ont donc aucun sens.

²⁵ <https://theshift.be/fr/inspiration/des-ceos-dentreprises-et-dorganisations-sociales-sassocient-pour-creer-plus-demplois-pour-les-personnes-en-situation-precaire>

4 - CONSEILS

4.1. AUTORITÉS PUBLIQUES

Nous sommes heureux de constater qu'ID@Work ait été repris dans la note de politique générale de la secrétaire d'État Zuhair Demir²⁶ et nous aimerions saisir cette occasion pour formuler un certain nombre de recommandations.

A. SIMPLIFIEZ ET STIMULEZ L'AIDE AUX EMPLOYEURS

Dans le paragraphe 3.2. « *Offrir aux personnes handicapées davantage de possibilités d'accès à l'emploi et de production de revenus* », la secrétaire d'État propose de supprimer, autant que possible, par sa politique, des seuils de participation au marché du travail pour les personnes handicapées.

À cet égard, nous souhaitons plaider que la secrétaire d'État, ainsi que tous les ministères concernés, collaborent pour simplifier dans la mesure du possible le trajet des employeurs vers l'accompagnement et les primes, ainsi que promouvoir mieux et davantage les aides existantes. Les répondants du test ID@Work ont d'ailleurs indiqué qu'ils ne disposaient que de peu de connaissance en la matière (voir schémas 19 et 20).

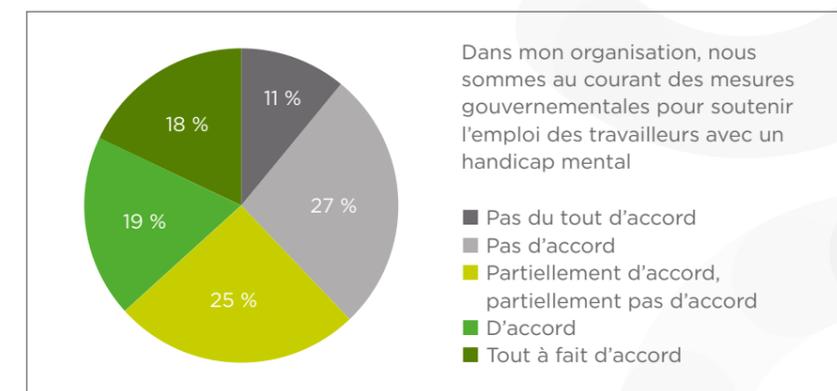


Schéma 19

²⁶ <http://www.lachambre.be/FLWB/PDF/54/0020/54K0020069.pdf> - page 24 paragraphe 3.2.1

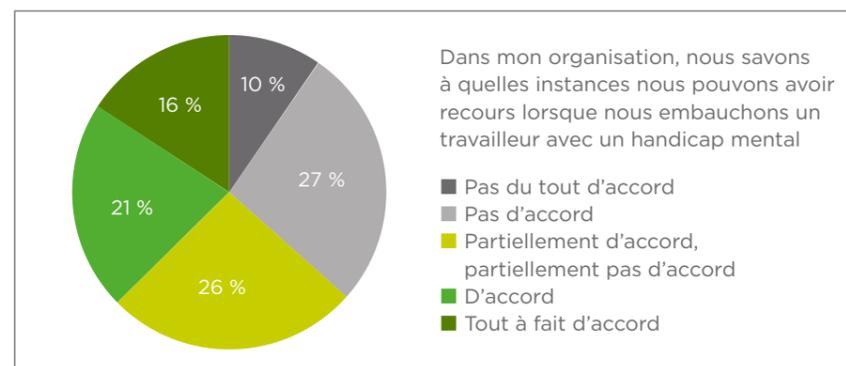


Schéma 20

B. ENCOURAGEZ LA PENSÉE INCLUSIVE

CAS B Nos deux collègues avec un handicap mental avaient tous les deux un statut de malade chronique lorsqu'ils ont reçu un emploi sous statut GIBO chez ID@WORK. Tous deux avaient besoin de l'autorisation du médecin de la mutuelle pour commencer leur activité de chercheur. Le premier collègue a obtenu son autorisation sans le moindre problème, mais le deuxième s'est heurté à un refus de principe du médecin. Ce dernier était d'avis qu'il valait mieux laisser la personne avec un handicap mental jusqu'à l'âge de sa « retraite » dans son statut de malade à long terme. Une conversation personnelle avec le médecin n'y a rien changé. Un coup dur pour la personne avec le handicap mental qui fut, une fois de plus, confrontée au fait que son handicap constituait un obstacle. Totalement incompréhensible pour l'employeur qui souhaitait recruter la personne en question parce que, en se basant sur les talents du travailleur - l'employeur savait que la personne avec le handicap représentait une valeur ajoutée pour le projet et que le travailleur pourrait emmagasiner de nombreuses nouvelles expériences au travers de ce défi. Finalement, il a fallu changer de mutuelle pour que cette personne avec un handicap mental puisse devenir un collègue.

Bien entendu, nous ne souhaitons nullement porter atteinte à l'indépendance des médecins, mais il est dommage de constater que - suite à leur manque d'expérience avec le sujet - ils privilégient une opinion personnelle plutôt qu'une conclusion médicale. Un employeur doit faire preuve d'une belle dose de motivation pour investir du temps et de l'énergie dans un changement de mutuelle - par exemple - afin de pouvoir engager malgré tout le futur travailleur.

Nous constatons que **les services externes de prévention et de protection au travail entreprennent les premiers pas pour informer les médecins-conseils à propos des travailleurs avec un handicap et leur fournir des formations afin de les familiariser avec le travail inclusif.** En vue des efforts déployés par le département de la Santé publique pour réintégrer les personnes malades à long terme dans un milieu professionnel, il semble approprié de sensibiliser les médecins-conseils des mutuelles à ce sujet.

Un bel exemple d'encouragement émanant des autorités publiques réside dans le **programme de sensibilisation offert par l'AVIQ**²⁷ aux « organisations en charge de

²⁷ L'AVIQ est l'Agence Wallonne pour une vie de qualité. https://www.aviq.be/handicap/awiph/projets_nationaux/sensibilisation_emploi/sensibilisation-emploi.html

l'emploi », comme le Forem, les syndicats, les conseillers en prévention, les agences intermédiaires, les coaches, les formateurs, etc. L'objectif est d'identifier et de décrypter le concept de « handicap ». Les participants reçoivent des outils pour mieux comprendre et **prendre des mesures dans le domaine de l'intégration globale des personnes handicapées dans leur structure et dans l'univers professionnel en général.**

C. APPLIQUEZ LES RÈGLES AUX INDEMNITÉS

Un autre passage dans la note de politique générale de la secrétaire d'État Zuhair Demir : « *Je veux veiller à ce que la production de revenus pour les personnes avec un handicap soit garantie dans la mesure du possible - et dans le cadre budgétaire. Seul un revenu assuré peut aider les personnes handicapées à participer de manière indépendante et active dans notre société. Une modernisation de l'allocation de remplacement et l'élimination des pièges d'inactivité afin que les personnes handicapées puissent participer plus facilement au marché du travail doivent assurer une sécurité de revenu adéquate.* »

Depuis le projet ID@Work, nous ne pouvons que saluer cette ambition, mais nous constatons que des ajustements à certaines règles concernant les indemnités s'avèrent indispensables pour répondre à la situation (potentiellement) fluctuante des personnes handicapées qui sont plus actives sur le marché du travail.

CAS A Le travailleur avec un handicap mental a également droit - au moment où il commence à travailler sous statut GIBO - à une allocation d'intégration²⁸. Le travailleur risque de perdre cette allocation lorsque ses revenus franchissent une limite déterminée. À la fin de son contrat de travail, la personne devra à nouveau parcourir toute la procédure de demande - par le biais de médecins. Résultat : l'employé avec un handicap mental examine - avec son employeur le nombre adéquat d'heures de travail (et donc le salaire) pour garantir l'allocation (au cas où il perdrait cet emploi). Une opération qui exige des efforts supplémentaires de la part de l'employeur et qui pourrait compliquer sa planification de travail. On le voit, des règles inadéquates pour les travailleurs avec un handicap pourraient donc entraîner que le travailleur soit moins enclin à s'engager dans un emploi inclusif.

Nous sommes pleinement conscients que cet exemple relève de la compétence du SPF Sécurité sociale et non de la secrétaire d'État à la Lutte contre la pauvreté, chargée des Grandes villes, à l'Égalité des chances, et aux Personnes handicapées. Mais nous espérons dans ce cas-ci également une approche transversale capable d'améliorer l'évolution vers un emploi inclusif.

D. LIMITEZ L'ÉPARPILLEMENT DES INSTANCES D'ACCOMPAGNEMENT

Enfin, nous devons mettre un terme à l'éparpillement des instances d'accompagnement. Il en existe des dizaines qui proposent du coaching. Chacune possède ses propres idées et son expertise dans ses propres murs. En raison de la concurrence, ces fournisseurs de services interagissent de manière sous-optimale, voire inefficace. Ce qui entraîne une perte de connaissances.

²⁸ <http://handicap.belgium.be/fr/mes-droits/allocation-integration.htm>

4.2. ENSEIGNEMENT

ID@Work n'a pas étudié en détail l'enseignement secondaire spécialisé. Ce projet concerne l'emploi de personnes avec un handicap mental et part du point de vue de l'employeur. Cependant, nos entretiens avec des employeurs, les parties concernées, les personnes avec un handicap mental et nos propres expériences avec nos collègues avec un handicap mental nous ont permis de réaliser une série de constatations qui méritent une attention particulière.

A. VISEZ DES CONTACTS PLUS ACTIFS ENTRE LES ÉCOLES ET L'INDUSTRIE

Nous avons appris que les stages des étudiants de l'enseignement secondaire spécialisé dans les entreprises du CEN peuvent constituer une bonne étape sur la voie du recrutement de ce groupe cible dans le CEN. Mais **un tiers seulement des répondants au test ID@Work (sans expérience entrepreneuriale inclusive) voient les écoles comme une source potentielle de travailleurs avec un handicap mental**. Nous avons trouvé le même manque de connaissance des écoles et des possibilités dans une agence de sélection : « Où pouvons-nous trouver ces écoles ? ». Les écoles et le monde professionnel se trouvent donc trop peu. Depuis ID@Work, nous avons renvoyé à plusieurs reprises des entreprises vers des écoles. **Nous voulons recommander aux écoles de se faire connaître, de rechercher activement des partenariats avec des entreprises du CEN**. Nous pouvons renvoyer les entreprises à la recherche d'écoles vers les listes d'écoles disponibles en Flandre²⁹ et dans la partie francophone³⁰ de Belgique.

B. VALORISATION DE L'ENSEIGNEMENT DE FORME 2

Si nous considérons les objectifs en matière de formation de l'enseignement secondaire spécialisé en Wallonie, il apparaît clairement que seuls les élèves de la Forme 3 bénéficient d'une préparation convenable au travail dans le CEN. Un extrait de ces objectifs : « **Enseignement de forme 3 - Enseignement professionnel: Vise à donner une formation générale, sociale et professionnelle pour rendre possible l'insertion socioprofessionnelle.** » Dans ce contexte, certains élèves inscrits en enseignement secondaire spécialisé peuvent suivre une formation en alternance. Cet enseignement permet de combiner une formation en établissement scolaire à une expérience professionnelle en entreprise, un « stage ».³¹

ID@Work salue cet objectif et nous constatons que l'utilité d'une coopération directe entre le monde des entreprises (CEN) et les écoles est une fois de plus confirmée. Comme les étudiants sont déjà accompagnés par un réseau d'organisations (enseignants, paramédicaux, Centre d'accompagnement de l'étudiant, etc.), il pourrait s'avérer judicieux dans ce contexte, d'ajouter à ces réseaux d'organisation des membres du CEN.

Pour ce qui concerne la Forme 2, nous avons enregistré **une considération inférieure de leurs talents**. Les travailleurs interrogés ayant suivi la Forme 2 ont indiqué qu'ils

avaient l'impression d'être **exclusivement préparés à des emplois dans des entreprises de travail adapté** alors qu'ils étaient capables de plus et qu'ils ne sentaient même pas bien dans des entreprises de travail adapté (cas B dans ce Livre Blanc et cas 26 dans l'étude de ID@Work). Quand on lui a demandé ce qu'il étudiait, un étudiant de dernière année Forme 2 a répondu très clairement : « **J'apprends pour un atelier protégé.** » Indépendamment du fait - comme l'a indiqué sa mère - qu'il s'agissait peut-être d'une solution de facilité pour décrire ses études, cette définition reflète néanmoins une certaine perception créée dans les écoles.

L'enseignement spécialisé devrait peut-être réfléchir à **une plus grande diversification entre les Formes 1 et 2**.³² Cela pourrait être une manière de préparer un plus grand nombre d'étudiants de la Forme 2 à un travail inclusif dans le CEN ou, pour le moins, de les préparer à une passerelle ultérieure, du travail adapté vers un emploi dans le circuit de travail régulier. À condition de mieux travailler (plus) sur la **responsabilisation** des étudiants afin de limiter autant que possible leur « **impuissance apprise** ». Un aspect qui joue des tours aux étudiants de la Forme 2 lorsqu'ils commencent à travailler dans le CEN.

L'enseignement devrait mieux répondre aux besoins de notre société actuelle, un point qu'il convient d'étudier. Le manque de **formation IT orientée vers l'activité professionnelle** dans les cours de la Forme 2 signifie que les employeurs du CEN **doivent eux-mêmes fournir ce bagage**, ce qui ralentira l'adaptation. Une étude canadienne^{mm} montre que **le manque de programmes de formation orientés vers l'activité professionnelle/la pratique constitue l'un des principaux obstacles à l'inclusion**.

Enfin, nous souhaitons **encourager l'enseignement spécialisé à réfléchir à la préparation des étudiants de Forme 1 à propos de l'inclusion dans le CEN**. Les cas 16 et 22 de l'étude ID@Work ont prouvé que ceci est possible à condition de prévoir un encadrement/accompagnement adéquat de la part de l'employeur.

Compte tenu du slogan de l'European Disability Forum - « **Nothing about us without us** » -, nous osons suggérer de prévoir cela au travers du modèle de travail « approche intégrale » et surtout en ce qui concerne la participation des (anciens) étudiants dans l'adaptation de la formation.

Ou, pour le formuler de manière encore plus précise : l'enseignement pourrait peut-être fonctionner de manière plus inclusive.

²⁹ data-onderwijs.vlaanderen.be/onderwijsaanbod/lijst.aspx?hs=321

³⁰ www.enseignement.be/index.php?page=26037

³¹ <http://www.enseignement.be/index.php?page=25191&navi=2384>

³² <http://www.enseignement.be/index.php?page=25191&navi=2384>

4.3. EMPLOYEURS

Ce document est la suite, enrichie de nouvelles informations, du premier Livre Blanc³³ et des résultats du test ID@Work³⁴. Il a pour ambition **d'inspirer** et **d'informer** les employeurs qui souhaitent se lancer dans l'entreprise inclusive.

Dans un premier temps, nous vous conseillons de lire le premier Livre Blanc et d'effectuer ensuite le test. Au terme de ce test, le participant reçoit un feedback immédiat sous forme de graphiques très clairs. Ensuite, nous vous conseillons de nous communiquer votre adresse mail afin de nous permettre vous envoyer le rapport consultatif gratuit. Ce rapport est personnel et adapté à vos réponses au test.

Avec cette masse d'informations, vous voilà armés pour introduire les « Do's et les Don'ts » de l'emploi inclusif dans votre entreprise.

Enfin, de tout ce qui précède, nous souhaitons dégager les étapes et avis suivants :

A. POURQUOI VOULEZ-VOUS ADOPTER UNE DÉMARCHÉ D'ENTREPRISE INCLUSIVE OU POURQUOI VOULEZ-VOUS CRÉER UN CLIMAT D'EMPLOI INCLUSIF ?

C'est la question principale que doit se poser tout employeur ou entreprise avant de débiter. Idéalement, la réponse va identifier un défi au sein de l'entreprise, de préférence avec une combinaison de raisons. Des réponses simples du type : « *Je connais quelqu'un avec un handicap mental que je veux aider à trouver un travail* » ou « *J'ai besoin d'une main-d'œuvre bon marché* » sont insuffisantes (et même incorrectes) pour bâtir une approche intégrée.

Si vous connaissez d'autres entrepreneurs qui se sont déjà engagés sur la voie de l'emploi inclusif, demandez-leur plus d'informations concernant leur approche et leur motivation pour choisir l'inclusion. Si vous ne connaissez pas de collègues de ce type, n'hésitez pas à vous inspirer des bonnes pratiques chez nos voisins néerlandais³⁵.

B. VEILLEZ À RÉCOLTER DU SOUTIEN AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE

Travaillez sur l'engagement convaincant de toute la hiérarchie de l'entreprise.

Au cours de nos entretiens avec des entreprises, nous avons rencontré le PDG engagé d'une entreprise. L'entrepreneur était très motivé à l'idée de débiter une démarche d'entreprise inclusive, mais il s'est heurté au refus de son directeur des ressources humaines. Une situation qui rendait impossible l'évolution vers un climat de travail inclusif.

Impliquez tous les employés dès le départ, cherchez des meneurs authentiques et nommez des ambassadeurs capables de promouvoir la pensée inclusive au sein de l'entreprise.

³³ Inclusion des travailleurs avec un handicap mental dans le circuit économique classique - <http://inclusionautravail.be/livre-blanc/>

³⁴ <http://inclusionautravail.be/faites-le-test/>

³⁵ <https://werkgeversgaaninclusief.nl/nl/good-practices>

C. FAITES APPEL AUX PRIMES EXISTANTES ET AUX ORGANISMES D'ACCOMPAGNEMENT

Regardez « The Interviewer »³⁶, un court-métrage réalisé par une maison de production australienne qui travaille avec des acteurs et une équipe avec un handicap mental. Vous comprendrez d'emblée pourquoi il ne sert à rien de recourir à un « travail de pitié », mais qu'il vaut mieux choisir un employé dont les prestations peuvent réellement contribuer aux objectifs de l'entreprise.

Demandez de l'aide aux organismes d'accompagnement. Avec leur collaboration, vous pourrez élaborer l'ensemble de tâches adéquat, éventuellement réorganiser les tâches des collègues, trouver les bons profils, aider le mentor d'entreprise du futur travailleur avec un handicap mental et ses collègues directs. Ce même organisme vous aidera également à trouver les primes adéquates et le statut de départ pour l'employé avec un handicap (mental).

Ils peuvent fournir une aide précieuse lors des premiers contacts avec le futur travailleur avec un handicap mental, fournir des tests ou un stage de courte durée pour déterminer les talents et les compétences du futur employé.

L'organisme peut se charger de la préparation du personnel pour les informer sur la meilleure manière d'agir avec le futur collègue avec un handicap (mental). Il ne faut pas sous-estimer le malaise possible ressenti par les personnes « valides » face à des « moins-valides ». Il peut donner lieu à une communication maladroite, une approche infantile du collègue avec un handicap (mental) et une frustration due à une trop grande tolérance.

E. IMPLIQUEZ LE TRAVAILLEUR AVEC UN HANDICAP (MENTAL) AUTANT QUE POSSIBLE DANS TOUS LES PROCESSUS

Faites en sorte que le travailleur avec un handicap (mental) soit concerné dans la rédaction ou l'élaboration des briefings ou des outils, etc. Si cela n'est pas possible : laissez-le valider les documents, les ressources, les outils, etc. Prévoyez des moments de feedback et soyez prompts à réagir. Si vous remarquez une baisse de performance, vérifiez quelle en est la cause.

F. DEVENEZ AMBASSADEUR DU MARCHÉ DU TRAVAIL INCLUSIF

Faites connaître votre initiative à vos clients, vos fournisseurs, vos partenaires, vos concurrents, aux organisations sectorielles, etc. De cette façon, vous diffusez la pensée inclusive et pouvez inciter d'autres personnes à emprunter la même voie. Les « pairs » sont généralement plus crédibles que les pouvoirs publics, les établissements universitaires ou les organismes d'accompagnement.

G. PARTAGEZ VOTRE EXPÉRIENCE

Des témoignages, des business cases, des expériences pratiques : voilà autant de manières de mettre en lumière le travail inclusif et d'inspirer les autres à donner sa chance à chaque talent, et à se concentrer sur les compétences et non sur les limites. Ici aussi, impliquez le travailleur avec handicap (mental). L'impact de son histoire est nettement plus important que lorsque son récit est rapporté par un autre employé ou par le patron. C'est lui votre meilleur - et le plus loyal - ambassadeur.

³⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=wT9PdS9hPFs>

5 - CONCLUSION

Une année et demie de recherches, d'entretiens, de rencontres, etc. a révélé une **contradiction** absolue entre les premières réactions spontanées à un projet comme ID@Work et la **participation réelle des entreprises dans des projets qui souhaitent développer, stimuler et faciliter un travail inclusif**.

On considère généralement ID@Work comme une **jolie initiative, agréable et précieuse**, mais dès qu'il s'agit de créer des partenariats pour convertir la théorie en pratique ou de s'investir afin que l'emploi inclusif dans le CEN ne reste pas lettre morte, la tâche devient subitement plus ardue.

Une difficulté qui s'explique (entre autres) par la **fragmentation des initiatives**. Les groupements d'entrepreneurs sociaux, les fédérations sectorielles, les organisations de réseautage pour les entrepreneurs, les coaches privés, les fournisseurs de services RH... tous ont leur propre point de vue sur l'inclusion et sur les actions à mener pour y arriver. Ainsi, il existe **autant de formes que de parties impliquées** qui, à leur manière, souhaitent profiter de l'offre.

De par cette **concurrence mutuelle**, l'emploi inclusif demeure un concept vague pour de nombreux employeurs. Les entreprises économiquement fortes peuvent se permettre de développer leur programme de manière indépendante pour créer un environnement de travail inclusif et **évoluer vers l'entreprise inclusive**. Même si elles éprouvent, elles aussi, des difficultés, elles ont la capacité d'attirer les experts et les consultants indispensables pour examiner les objectifs spécifiques et les atteindre. Les petits entrepreneurs n'ont pas cette possibilité. Pour l'instant, ils éprouvent encore beaucoup de difficultés à y voir clair.

Si, dans un avenir proche, nous voulons atteindre les niveaux d'emploi imposés, si nous voulons évoluer vers un environnement de travail inclusif qui réponde aux exigences croissantes en matière de responsabilité sociale des entreprises, il est indispensable de mettre sur pied un **enseignement scientifique et académique de qualité et ancré localement**.

Au sein de leurs propres établissements, **l'Antwerp Management School et HEC Liège voient donc la nécessité d'inscrire l'inclusion dans tous leurs cours de ressources humaines et de gestion** afin que la prochaine génération soit prête à appliquer effectivement – en toute connaissance de cause – le travail inclusif. Les deux institutions voient également **le besoin (urgent) d'une remise à niveau pour les responsables RH actuels, les employeurs et autres entrepreneurs qui veulent créer un environnement de travail inclusif dans leurs entreprises**.

Cela nécessite une **recherche approfondie et orientée vers la pratique**. Cela permettra de développer des **modèles très concrets, adaptés aux réglementations des Régions et taillées sur mesure pour les entreprises**.

RÉSEAUX D'ORGANISATIONS : UNE ÉTAPE ESSENTIELLE

Nous avons abordé à plusieurs reprises le concept de « réseaux d'organisations » dans ce Livre Blanc. Ce rappel se justifie par le fait que, au sein de ID@Work, nous sommes persuadés qu'une démarche d'entreprise inclusive efficace n'est possible qu'en collaborant. Par conséquent, nous souhaitons accorder une attention particulière à ce sujet à la fin du présent document.

Qui dit démarche d'entreprise inclusive, dit emploi de groupes défavorisés, de personnes ayant un handicap professionnel. Il s'agit d'un problème qualifié de « wicked problem » : un problème (social) complexe. A l'instar d'autres questions comme la lutte contre la pauvreté et la durabilité, aucune entreprise ou organisation ne possède une solution prête à l'emploi pour en venir à bout. Nous ne pouvons pas acheter de réponses toutes faites. Par conséquent, il faut regrouper diverses compétences et expertises pour obtenir un plan adéquat. En d'autres termes, il faut élaborer un réseau d'organisations. Il s'agit d'une collaboration entre plusieurs organisations qui connectent et partagent des informations, des ressources, des activités et des compétences d'organisations souveraines et uniques afin d'obtenir un résultat commun, lequel ne peut être créé par aucune des organisations de manière individuelle.¹⁰¹

CAS B Nous avons pu tester cette approche à petite échelle pour nos deux collègues avec un handicap mental. Sans rentrer dans les détails, nous avons trouvé que la collaboration (avec, entre autres, les coach externes, l'accompagnement social, les parents, la mutuelle) s'est avérée indispensable dans les deux cas pour résoudre des problèmes liés aux obstacles administratifs et aux problèmes d'ordre personnel et psychologique, autant de facteurs qui pouvaient avoir des répercussions sur la performance au travail. L'initiative de discussion venait toujours de notre part, en notre qualité d'employeur, et a connu des fortunes diverses. Nous avons constaté à cet effet que beaucoup dépend de la volonté de coopérer et de l'ouverture adoptée durant les communications.

Notre propre « reality-check » et les études sur le plan des réseaux d'organisations à l'Antwerp Management School montrent que la création de ce type de partenariat n'est qu'un début. Pour obtenir des résultats, les organisations adéquates (ni plus, ni moins) doivent être reprises dans le partenariat et leurs efforts doivent être intégrés pour atteindre l'objectif. En d'autres termes : elles doivent (apprendre à) réellement travailler ensemble. Ce type de collaboration n'est possible qu'entre des partenaires qui présentent une réelle valeur ajoutée pour l'ensemble, qui sont impliqués et poursuivent le même objectif.

Un facteur-clé pour réaliser des réseaux d'organisations efficaces réside dans la gestion du partenariat (Provan & Kenis, 2008¹⁰²). Une organisation va-t-elle prendre la direction seule ou sera-t-elle assurée de manière conjointe, à moins de créer une entité distincte pour assurer une bonne coopération ? Voici toutes sortes de facteurs individuels (entre les leaders), organisationnels (taille, valeur ajoutée de la collaboration ...) et interorganisation (puissance, confiance...) qui peuvent renforcer ou se contrecarrer et créer ou casser le but ultime, l'emploi inclusif réussi.

Toute création d'un partenariat se heurtera à plusieurs obstacles. Le problème →

→ puise sa source plus souvent dans les sentiments et les soucis d'ego que dans des aspects rationnels. Mais il faut véritablement prendre en considération ces obstacles qui ne peuvent être évités que par une profonde réflexion et une consultation avant de prendre des décisions. Indépendamment des questions que nous avons soulevées ci-dessus, nous avons identifié, dans notre propre cas, les risques suivants qui peuvent bloquer le fonctionnement d'un réseau d'organisations :

- L'envie de vouloir plus d'implication suite à un sentiment d'inégalité. Il est parfaitement possible qu'une partie soit nettement moins impliquée car son apport n'est requis que de manière occasionnelle, mais cette partie est égale aux autres en raison de l'importance de l'apport. Ce qui compte, c'est la qualité et non la quantité.
- Le fait de considérer d'autres partenaires comme des concurrents

Les consultations, les réunions, les contacts avec les différentes parties au cours du projet ID@Work nous ont appris que ces risques sont bel et bien réels.

La concurrence est pleinement présente, même dans ce « secteur », et empêche les parties de partager des connaissances. Le problème majeur de l'emploi des personnes avec un handicap professionnel n'est par conséquent abordé que de manière suboptimale. L'emploi inclusif n'enregistre donc que peu de progrès.

Précisément dans le but de promouvoir l'évolution des organisations et des entreprises vers un climat de travail inclusif, nous plaçons en faveur d'une recherche approfondie et ciblée sur le thème des « réseaux d'organisations ».

Il reste donc un important à faire en matière d'inclusion. Ou pour reprendre les mots de Luc Henau dans « Werkvormen » (Magazine du Groep Maatwerk, groupement d'entreprises de travail adapté - avril 2017) : « Aux États-Unis, des personnes ayant une limitation travaillent également à la caisse de supermarchés « ordinaires ». Prenons l'exemple de McDonalds. En Irlande, des personnes atteintes du syndrome de Down travaillent au comptoir, mais cela ne fonctionne pas chez nous parce que notre mentalité n'est apparemment pas prête pour cela. (...) **Je crois aussi que les employeurs sont beaucoup plus ouverts que l'on ne veut généralement admettre.** »

En guise de conclusion, **nous voudrions prier instamment les autorités et le monde entrepreneurial pour unir leurs forces et pour travailler à la création d'une chaire « Entrepreneuriat inclusif ».**

SOURCES ET RÉFÉRENCES

- ^a Robert D. Austin and Gary P. Pisano Harvard - 'Neurodiversity as a Competitive Advantage' 'Why you should embrace it in your workforce' - Business Review reprint r1703f published in HBR may-june 2017 Managing People
- ^b Oswick C, Noon M (2014) . 'Discourses of diversity, equality and inclusion: Trenchant formulations or transient fashions?', British Journal of Management, Vol. 25, pp. 23-39.
- ^c Shen, Jie1; Chanda, Ashok1; D'Netto, Brian2; Monga, Manjit1 - International Journal of Human Resource Management, Volume 20, Number 2, February 2009, pp. 235-251
- ^d G. Healy, F. Oikelome, (2007) "Equality and diversity actors: a challenge to traditional industrial relations?", Equal Opportunities International, Vol. 26 Issue: 1, pp.44-65
- ^e Kristyn A Scott, Joanna M Heathcote, Jamie A Gruman - 'The diverse organization: Finding gold at the end of the rainbow' - Human Resource Management, Volume 50, Issue 6, November 2011, pp. 735-755
- ^f J.A. Boekhorst, 'The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective', Human Resource Management, Volume 54, Issue 2, March/April 2015, pp. 241-264
- ^g Shore et al., 'Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research', Journal of Management Vol. 37 No. 4, July 2011, pp. 1262-1289
- ^h Roberson, Q. M., 'Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations', Group & Organization Management, 2006, 31: 212
- ⁱ Liro et al., 2008, 'The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager'. Human Resource Management, Fall 2008, Vol. 47, No. 3, Pp. 443-461© 2008 Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)
- ^j Benjamin Schneider, Organizational climate and culture, Jossey-Bass, 2 nov. 1990 - 449 pagina's
- ^k Barry M. Goldman, Barbara A. Gutek, Jordan H. Stein, Kyle Lewis, 'Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences', Journal of Management, Vol. 32, Issue 6, pp. 786-830, Dec. 2006
- ^l Roberson, L. & Block, C.J. (2001). Racioethnicity and job performance: A review and critique of theoretical perspectives on the causes of group differences. Research in Organizational Behavior, 23, 247-325
- ^m Robin J. Ely; David A. Thomas, 'Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes', Administrative Science Quarterly, Vol. 46, No. 2. (Jun., 2001), pp. 229-273.
- ⁿ David A. Thomas, Robin J. Ely 'Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity', Harvard Business Review Issue September-October 1996, pp. 70-92
- ^o Lysaght, R., Ouellette-Kuntz, H & Lin, C. J. (2012). Untapped Potential: Perspectives on the Employment of People with Intellectual Disability. Work, 41, 4, 409 - 422
- ^p Schrauwen, J., Ploegaerts, E., Schepers, A. & Cambré, B. (2014). 'Van specials naar specialisten. Studie naar inclusie van medewerkers met een verstandelijke beperking', White Paper, Antwerp Management School
- ^q Droogmans, A., Van Dooren, G., De Cuyper, P., & Van Waeyenberg, H. (2015). Naar een nieuw concept van begeleiding op de werkvloer?, http://www.werk.be/sites/default/files/onderzoek/2012-2015/eindrapport_bodw_nl_a4_definitief.pdf
- ^r Ulbo de Sitter, 'Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren', Kluwer, 1981
- ^s Herman Kuipers, Pierre van Amelsvoort, 'Slagvaardig organiseren - Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer', Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1990 - 293 pagina's
- ^t A.M. van Ewijk-Hoevenaar, J.F. den Hertog, J.C.M. van Jaarsveld, 'Naar eenvoud in organisatie - Werken met zelfsturende eenheden', Wolters Kluwer, 1995, 233 blz.
- ^u Ulbo de Sitter, 'Het flexibele bedrijf: integrale aanpak van: flexibiliteit, beheersbaarheid, kwaliteit van de arbeid, produktie-automatisering', Kluwer, 1986, 301 pagina's.
- ^v Ulbo de Sitter, 'Synergetisch produceren, Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw', Van Gorcum, Assen 1994, 412 pagina's.
- ^w Pierre van Amelsvoort, De moderne sociotechnische benadering - Een overzicht van de sociotechnische theorie, ST-Groep | 1e druk, 1999, 133 pagina's
- ^x Bruce J. Avolio, William L. Gardner, 'Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership', The Leadership Quarterly 16 (2005) 315 - 338, Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, NE, United States
- ^y Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, Todd J. Weber, 'Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions', Annual Review of Psychology, Vol. 60:421-449 (Volume publication date 10 January 2009)
- ^z E. Holly Buttner, Kevin B. Lowe, Lenora Billings-Harris, 'The Impact of Diversity Promise Fulfillment on Professionals of Color Outcomes in the USA', Journal of Business Ethics February 2010, Volume 91, Issue 4, pp 501-518
- ^{aa} Fred O. Walumbwa, Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, Suzanne J. Peterson, 'Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure', Journal of Management, Vol. 34, Issue number1, pp. 89-126, Feb 2008
- ^{bb} 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.
- ^{cc} De Prins, P. (2015). 12 sleutels voor duurzaam HRM. Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij. Leuven: Acco.
- ^{dd} Jin Nam Choi, 'Group composition and employee creative behaviour in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity', Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 80, Issue 2, June 2007, Pages 213-234
- ^{ee} Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, 'A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design', Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 2 (Jun., 1978), pp. 224-253, Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University

^{ff} Gill, J., & Ling, J. (1995). Interprofessional shared learning: A curriculum for collaboration. In K. Sothill, L.Mackay, & C. Webb (Eds.), *Interprofessional relations in health care*. London: Edward Arnold.

^{gg} Jason a. Colquitt, Raymond a. Noe, Christine I. Jackson, 'Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate', *Personnel Psychology - The Study of People at Work*, Volume 55, Issue 1, March 2002, Pages 83-109

^{hh} Wegge J, Roth C, Neubach B, Schmidt KH, Kanfer R., 'Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size', *The Journal of Applied Psychology*, 2008 Nov; 93(6):1301-13.

ⁱⁱ Kathryn M. Bartol, Abhishek Srivastava, 'Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 9, Issue 1, August 1, 2002, pp: 64-76

ⁱⁱ Steven Kerr, 'On the folly of rewarding A, while hoping for B', *Academy of Management Journal*, 1975, 18, pp. 769-783

^{kk} Bandura, A., 'Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change', *Psychological*, 1977, Review, 84, 191-215.

^{ll} John Kregel, 'Why It Pays to Hire Workers with Developmental Disabilities', *Focus on autism and other developmental disabilities*, Vol. 14, number 3, fall 1999, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/108835769901400301>

^{mm} Burge, Philip; Ouellette-Kuntz, Hélène; Lysaght, Rosemary; 'Public views on employment of people with intellectual disabilities', *Journal of Vocational Rehabilitation* 26 (2007) 29-37, IOS Press 2007

ⁿⁿ Patrick Kenis, Bart Cambré, *Master Class Netwerken*, 2017

^{oo} Keith G. Provan, Patrick Kenis, 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness', *Journal of Public Administration Research and Theory*, *The Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, April 2008, 18:2, pp.29-252





POWERED BY



CONTACT

idadwork@ams.ac.be