

Louvain School of Management

L'intégration des travailleurs handicapés : le cas IBM.

Mémoire recherche réalisé par
Mathilde Dillien

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Nathalie Delobbe

Année académique 2016-2017

J'aimerais commencer par exprimer ma gratitude à madame Nathalie Delobbe, la promotrice de ce mémoire. Ses conseils relatifs à la direction que l'écriture devait prendre m'ont été très utiles, et m'ont permis de vous présenter le fruit de ma recherche.

Je tiens également à remercier messieurs Farid Ben Hassel et Philippe Depaepe, grâce à qui l'idée d'un mémoire portant sur la diversité et l'intégration des personnes handicapées a germé dans mon esprit. Merci tout particulièrement à monsieur Ben Hassel pour ses conseils bibliographiques.

Je souhaite remercier monsieur Yves Veulliet, qui m'a permis d'avoir accès à un terrain d'étude riche en informations. Merci aussi aux employés d'IBM qui ont accepté de s'entretenir avec moi pour me fournir la matière nécessaire à la réalisation de cette recherche.

Je finirai par remercier mes proches pour leur présence au quotidien et ce, depuis le début de mes études. Merci à mes parents de m'avoir soutenue et supportée pendant l'entièreté de mon parcours. Merci à Renaud Dillien pour ses relectures minutieuses et ses conseils éclairés. Merci à Amandine Brants, Sophie Napen et Delphine Van Achter pour leur amitié précieuse. Merci à Christophe Zeegers-Jourdain pour son coaching fort apprécié.

Table des matières

Introduction générale	1
Partie 1 : Revue de littérature.....	3
Chapitre 1 : Le cadre légal	3
1. Législation relative aux travailleurs handicapés dans l'Union européenne.....	3
1.1. Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2000)	4
1.2. Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (1957).....	4
1.3. Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (2006)	4
1.4. Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées: un engagement renouvelé pour une Europe sans entraves.....	5
1.5. Progress Report on the implementation of the European Disability Strategy (2010-2020).....	8
1.6. Directive 2000/78/CE du conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de formation.	10
2. Législation relative aux travailleurs handicapés en Belgique.....	10
2.1. Etat actuel.....	10
2.2. Etat souhaité pour l'avenir	13
Chapitre 2 : Les obstacles et incitants à l'embauche des personnes handicapées	15
1. Education et formation.....	15
2. Contraintes et incitants légaux	17
2.1. Situation	17
2.2. Allocations	17
2.3. Aides à l'embauche.....	18
3. Comportements discriminatoires	19
3.1. Stéréotypes.....	20
3.2. Préjugés.....	20
3.3. Discrimination.....	21
4. Aménagements raisonnables.....	22
5. Gestion du changement et sensibilisation	24
5.1. En amont de l'embauche.....	24

II.

5.2. En aval de l'embauche	24
6. Autres moyens d'intégrer des travailleurs handicapés.....	25
Chapitre 3 : L'intégration des travailleurs handicapés : un pilier d'une politique de diversité et de responsabilité sociale de l'entreprise	29
1. Diversité.....	29
1.1. Définition et état des lieux	29
1.2. Le business case de la diversité selon Herring (2009).....	31
1.3. La diversité : quel lien avec la performance de l'entreprise ?	33
2. Responsabilité sociale des entreprises	34
2.1. Définitions.....	34
2.2. Parties prenantes	36
2.3. Le business case de la responsabilité sociale des entreprises selon Carroll et Shabana (2010)	36
Chapitre 4 : Conclusions de la revue de littérature	39
Partie 2 : Méthodologie.....	41
1. Objectifs et construction des sous-questions	41
1.1. Objectifs	41
1.2. Construction des sous-questions	41
1.2.1. Sous-questions liées au cadre légal.....	42
1.2.2. Sous-questions liées aux obstacles et aux incitants	42
1.2.3. Sous-questions liées à la diversité et à la RSE.....	42
2. Méthodologie	42
2.1. Choix de la méthode d'étude de cas approfondie	42
2.2. Choix des contacts	43
2.3. Collecte des données et personnes interrogées	44
2.4. Technique et grille d'analyse des entretiens	47
2.5. Guide d'entretien	47
Partie 3 : Etude du cas et discussion des résultats	51
Chapitre 1 : Brève présentation d'IBM.....	51
Chapitre 2 : Analyse des résultats.....	53
1. Quelques observations faites lors des entretiens.....	53

2.	Analyse	53
2.1.	Le cadre légal.....	54
2.1.1.	Données chiffrées.....	54
2.1.2.	Impact du cadre légal.....	54
2.2.	Les obstacles et incitants à l’embauche des personnes handicapées	56
2.2.1.	Niveau de formation et d’éducation.....	57
2.2.2.	Contraintes et incitants légaux.....	58
2.2.3.	Comportements discriminatoires	59
2.2.4.	Aménagements raisonnables.....	61
2.2.5.	Gestion du changement et sensibilisation	64
2.3.	L’intégration des travailleurs handicapés : un pilier d’une politique de diversité et de responsabilité sociale de l’entreprise	66
2.3.1.	Historique, culture, valeurs	66
2.3.2.	Politique	67
2.3.3.	Bénéfices pour IBM.....	69
	Chapitre 3 : Discussion des résultats	71
1.	Contribution : mise en perspective de l’étude de cas par rapport à la théorie	71
1.1.	Le cadre légal.....	71
1.2.	Les obstacles et incitants à l’embauche des personnes handicapées	72
1.3.	L’intégration des travailleurs handicapés : un pilier d’une politique de diversité et de responsabilité sociale de l’entreprise	74
2.	Conclusions.....	78
3.	Limites de l’étude de cas.....	79
4.	Recommandations managériales.....	80
	Conclusion générale.....	83
	Bibliographie.....	87
	Annexes.....	99

Introduction générale

L'embauche de travailleurs handicapés semble à première vue poser beaucoup de problèmes. En effet, l'entreprise doit se réorganiser, les lieux de travail nécessitent certaines adaptations et les équipes doivent fonctionner différemment. Pourtant, pour une organisation, négliger les personnes handicapées lors d'un processus d'embauche simplement à cause de leur handicap reviendrait à négliger un réservoir de talents. Dès lors, quels sont les incitants pour une entreprise, malgré les législations en place et les obstacles rencontrés, à intégrer des personnes handicapées ? Quels bénéfices peut-elle en tirer ? Sont-ils suffisants pour combler les difficultés et les coûts liés à l'intégration des travailleurs handicapés ?

Dans l'optique d'approfondir la réflexion autour de cette problématique, nous énonçons donc les deux questions de travail suivantes, qui se veulent être la colonne vertébrale de notre recherche : « **Quels sont les obstacles rencontrés par l'entreprise lors de l'embauche de travailleurs handicapés ?** » et « **Quels bénéfices une entreprise peut-elle tirer d'une politique de diversité et d'intégration des travailleurs handicapés ?** ». Pour tenter d'y répondre, nous avons construit des sous-questions liées au cadre légal, aux obstacles et aux incitants, ainsi qu'à la diversité et à la responsabilité sociale d'une entreprise (RSE).

Par conséquent, cet ouvrage est organisé en trois parties : une revue de littérature, la description de notre méthode de recherche et finalement une étude de cas ainsi que l'analyse de ses résultats.

La première partie de ce mémoire couvre les réglementations qui régissent le paysage légal belge, offrant au lecteur une vue complète de ce à quoi les entreprises sont soumises lorsqu'il s'agit des travailleurs handicapés. Différents textes phares d'application dans l'Union européenne sont présentés, tout comme les principales législations en vigueur en Belgique – que cela soit en Flandre, en Wallonie ou à Bruxelles. A cela viennent s'ajouter un état des lieux sur les situations pratiques découlant de l'existence de ces lois et règlements en place, et un état potentiel pour l'avenir.

Ensuite, nous aborderons les obstacles rencontrés par les organisations, ainsi que des pistes pour les aider à les surmonter.

Nous abordons les difficultés liées tout d'abord au problème de l'éducation et de la formation des personnes handicapées, ensuite aux contraintes légales qui sont balancées par des incitants financiers, puis aux comportements discriminatoires. Nous poursuivons avec les aménagements raisonnables et la sensibilisation qui doit être opérée. Nous finirons par proposer d'autres façons de faciliter l'intégration du handicap dans l'entreprise.

Finalement, nous montrons que malgré tous ces obstacles les entreprises peuvent tirer des bénéfices de l'intégration des personnes handicapées, d'abord du point de vue de la diversité et des avantages qu'elle apporte et ensuite d'un point de vue financier lié à la politique de RSE. En outre, nous prouvons que la diversité et la RSE peuvent faciliter l'intégration des personnes handicapées, son déploiement et *in fine* son succès.

La deuxième partie de ce mémoire est consacrée à la méthodologie : nous y décrivons entre autres, à la lumière de la justification de notre choix méthodologique, notre grille d'analyse des entretiens ainsi que notre guide d'entretien.

L'ultime partie de ce travail a pour objet la présentation de l'entreprise au centre de l'étude de cas, IBM. Nous y analysons les résultats et les discutons. L'originalité de ce mémoire réside dans la mise en perspective de l'étude de cas par rapport à la théorie présentée dans l'état de l'art. Nous y soulignons les difficultés rencontrées lors de notre recherche, ainsi que les limites inhérentes à notre étude de cas. Ce mémoire se conclut sur des pistes d'approfondissement telles que des recommandations managériales ou politiques.

Dans un souci d'exhaustivité heuristique, sont annexés une table des références utilisées durant la recherche ainsi qu'une série d'annexes – guides d'entretiens, retranscriptions des entretiens et grilles d'analyses.

Partie 1 : Revue de littérature
Chapitre 1 : Le cadre légal

Il est utile de commencer par définir la notion de ‘personne handicapée’, telle qu’établie dans la Convention relative aux droits des personnes handicapées de l’Organisation des Nations Unies [ONU]¹ (2006), ratifiée en 2009 par la Belgique : « Par personnes handicapées on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l’interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l’égalité avec les autres » (Convention relative aux droits des personnes handicapées, 2006, art. 1^{er}). Il en ressort le caractère durable que revêt un handicap, dans le sens où il est soit acquis – par une maladie ou par un accident – soit congénital, et ensuite le fait qu’un handicap découle d’une inadéquation à un environnement. De cela, on peut déjà pressentir que l’adaptation d’un environnement pourrait faire disparaître, ou au moins diminuer un handicap. Dès lors, nous pouvons parler de ‘situation de handicap’.

Les objectifs des diverses législations prises par les autorités législatives de plusieurs pays ou par les institutions supranationales – l’Union Européenne par exemple – sont l’égalité des chances, l’inclusion et la non-discrimination, et donc un droit à l’accès au marché du travail pour les travailleurs handicapés. Afin de comprendre la problématique le plus largement possible, les législations des différentes institutions dont dépendent les citoyens belges seront présentées, à savoir l’Union Européenne, le gouvernement fédéral, ainsi que les gouvernements des entités fédérées belges – les Régions, puisque le handicap fait partie de leurs compétences (Région Wallonne, s.d.).

1. Législation relative aux travailleurs handicapés dans l’Union européenne

Dans l’Union européenne, il existe trois textes majeurs pour réglementer la situation des personnes handicapées : la Charte des droits fondamentaux, le Traité sur le fonctionnement de l’Union européenne et la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées. En termes d’emploi des personnes vivant avec un handicap, la Commission européenne a également rédigé une communication qui reprend la stratégie ‘Europe 2020’, qui

¹ A l’Annexe 1 se trouve une liste des abréviations et leurs significations, classées par ordre alphabétique.

sera présentée plus loin. Récemment, une directive a été publiée au sein de l'Union européenne, la directive 2000/78/CE faisant état de l'existence des aménagements raisonnables.

1.1. Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2000)

La Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne stipule qu'aucune discrimination ne peut exister, notamment sur base d'un handicap, comme le mentionne l'article 21. En outre, l'article 26 établit que « l'Union reconnaît et respecte le droit des personnes handicapées à bénéficier de mesures visant à assurer leur autonomie, leur intégration sociale et professionnelle et leur participation à la vie de la communauté » (Charte des droits fondamentaux, art. 26). Il apparaît dès lors que la participation à la vie de la communauté et l'intégration dans la communauté dépendent du fait que les personnes handicapées, au même titre que tous les citoyens européens, doivent être en mesure de jouir pleinement de leurs droits fondamentaux. Ces droits fondamentaux sont par exemple l'accès au travail, et donc l'intégration dans un milieu professionnel. Cet accès au travail est un facteur-clé pour que les personnes porteuses d'un handicap puissent bénéficier des mêmes opportunités qu'une personne non-handicapée.

1.2. Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (1957)

Dans le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, l'Union s'engage « dans la définition et la mise en œuvre de ses politiques et actions » (Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne [TFUE], art. 10) à lutter contre toute discrimination, notamment celle fondée sur un handicap. L'article 19, lui, confère au Conseil de l'Union européenne le pouvoir de légiférer pour combattre la discrimination.

1.3. Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (2006)

A ces deux premiers textes, nous pouvons ajouter la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, s'appliquant dans toute l'Union, puisqu'elle a été signée par tous les Etats membres et l'Union elle-même, qu'elle a déjà été ratifiée par presque tous ses membres, exceptée l'Irlande, qui est sur le point de le faire (Commission Européenne – Emploi, affaires sociales et inclusion, s.d.b). Cette Convention des Nations Unies fait alors partie de son ordre juridique et a un caractère contraignant. Dans l'Union européenne, c'est le texte qui

amène le plus loin la lutte contre la discrimination envers les personnes handicapées et la protection de leurs droits

En termes d'emploi, la Convention onusienne indique que les personnes vivant avec un handicap doivent pouvoir être embauchées sans discrimination, pour un travail « librement choisi ou accepté » (Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées [CNUDPH], art. 27), pouvoir continuer à travailler si un handicap survient en cours de vie et bénéficier de « conditions de travail justes et favorables » (CNUDPH, art. 27). La Convention fait également appel à la notion d'aménagements raisonnables, qui sera expliquée en détails plus loin dans le texte.

L'aspiration de ce texte, qui rejoint l'objectif de la Commission européenne dans son ensemble, est de compléter et soutenir les actions prises par les différents Etats membres au niveau national (Commission Européenne – Emploi, affaires sociales et inclusion, s.d.a).

La présente Convention, dans son article 34, institue un Comité des droits des personnes handicapées, auprès duquel chaque Etat partie devra, tous les quatre ans au maximum, remettre des rapports détaillés sur ses activités en lien avec les obligations prévues par la Convention.

1.4. Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées: un engagement renouvelé pour une Europe sans entraves

S'appuyant sur la Convention des Nations Unies précédemment citée, dans le but de poursuivre les efforts y mentionnés, d'en faire la promotion, et d'en assurer la protection dans les Etats membres, la Commission européenne, dans une communication au Parlement européen, au Conseil, au Comité Economique et Social européen, et au Comité des Régions en novembre 2010 s'est engagée pour aller plus loin dans « un engagement renouvelé pour une Europe sans entraves » (Stratégie Europe 2020, p. 1), en faveur des personnes handicapées.

Dans cette communication, la Commission pose les bases de la stratégie 'Europe 2020', dont le but est d'amener l'Europe dans son ensemble à grandir intelligemment, durablement et de manière inclusive. Elle repose sur huit principaux domaines d'action, que sont l'accessibilité, la participation, l'égalité, l'emploi, l'éducation et la formation, la protection sociale, la santé, et l'action extérieure. En outre, cette stratégie est fondée sur le fait qu'une société où tout le monde trouve sa place permet, entre autres, de stimuler l'économie et l'innovation, qui sont les deux objectifs de la stratégie 'Europe 2020'.

L'objectif de cette recherche étant de mettre en lumière le lien entre personnes handicapées et marché du travail, nous ne nous attarderons pas sur tous les domaines mais irons plus en profondeur dans l'analyse du domaine de l'emploi.

En termes d'emploi, les objectifs de la stratégie 'Europe 2020' sont, entre autres, de « permettre à davantage de personnes handicapées de gagner leur vie sur le marché du travail ordinaire » (Stratégie Europe 2020, p. 9) et donc pas uniquement en entreprises de travail adapté¹. La Commission européenne se base sur l'idée qu'inclure les personnes handicapées sur le marché du travail – représentant plus de quinze pourcents de la population européenne en âge de travailler (Winne, McAnaney, O'Kelly, & Fleming, 2006, p. 9), et environ quatre-vingt millions de personnes, tous âges confondus (Commission européenne – Emploi, affaires sociales et inclusion, s.d.c, p. 2) – leur permettrait d'éviter la pauvreté, grâce à l'indépendance économique que celles-ci y gagneraient. La Convention des Nations Unies se reposait déjà sur cette idée. De plus, cela entre directement dans la politique de croissance de l'Union européenne, puisque cela mettrait plus de monde au travail, dans un contexte européen de population vieillissante.

La Commission fera en sorte de soutenir les « initiatives volontaires visant à promouvoir la gestion de la diversité sur le lieu de travail, comme les chartes de la diversité, ainsi qu'une initiative d'entrepreneuriat social » (Stratégie Europe 2020, p. 8), lutter contre les différentes 'prestations d'invalidité' n'incitant pas, *in fine*, les personnes porteuses d'un handicap à se lancer dans le monde du travail, offrir une aide financière *via* le Fonds social européen² pour rendre le travail plus attrayant que l'inactivité, améliorer les politiques d'insertion et l'accessibilité des lieux de travail, *etc.* (Stratégie Europe 2020).

Parallèlement, l'un des piliers de la stratégie 'Europe 2020' est l'« action extérieure », ce qui signifie que l'Europe veut promouvoir et défendre les droits des personnes vivant avec un handicap dans ses actions d'élargissement de l'Union, de voisinage, et d'aide aux pays en voie

¹ « Une Entreprise de Travail Adapté est une entreprise d'économie sociale, dont la spécificité est d'employer majoritairement des personnes handicapées (physique, mental, psychique). » (Entente Wallonne des Entreprises de Travail adapté, s.d.).

² Le Fonds social européen est « le principal dispositif européen de soutien à l'emploi : il intervient pour aider les personnes à trouver des emplois de meilleure qualité et pour offrir des perspectives professionnelles plus équitables à tous les citoyens de l'UE » (Fonds social européen, s.d.).

de développement, et donc également l'accès au travail pour ces personnes (Stratégie Europe 2020). Par ces actions, le but de l'Union européenne est que « le handicap devienne un thème essentiel des droits de l'homme dans le cadre de l'action extérieure de l'Union » (Stratégie Europe 2020, p. 11). Cela impliquerait donc tous les partenaires de l'Union européenne, les récents Etats membres, *etc.*

La communication fait aussi état de l'existence du European Accessibility Act, par lequel la Commission européenne tente de s'assurer que les biens et services utiles pour les personnes porteuses d'un handicap soient facilement accessibles dans toute l'Europe, et que les coûts en soient réduits. Dès lors, les entreprises peuvent mettre en place des aménagements pour leurs travailleurs handicapés à moindre frais. Le but ici est que les personnes handicapées puissent participer au même titre que les autres à la vie sociale. Les employeurs et les employés peuvent tous deux tirer profit d'un marché de l'emploi plus accessible, grâce à l'échange de *best practices* dans toute l'Union européenne (Eurofound, 2015).

La Commission européenne, dans cette communication, note aussi l'importance de relever régulièrement des données et des statistiques, pour avoir une vue claire de la situation réelle, de son évolution, et donc des actions qu'il lui reste à entreprendre. On peut cependant se demander si de simples chiffres permettent de relater la situation réellement vécue par les personnes porteuses d'un handicap, le bien-être et le développement personnel qui en émanent, *etc.*, bien que ces avancées demeurent encourageantes.

Toutes les propositions mentionnées ci-dessus doivent être envisagées à deux niveaux : au sein des institutions européennes, et dans les Etats membres. Dans ces derniers, certaines barrières existent, à cause des différentes législations propres à chaque gouvernement sous-étatique. Le cas belge en est une illustration pertinente.

Enfin, il est important de noter que l'objectif de la stratégie 'Europe 2020' est de tirer profit des textes précédents, à savoir la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, et la Convention des Nations Unies, et c'est dans cette optique qu'elle a été pensée et rédigée, dans une idée de complémentarité.

1.5. Progress Report on the implementation of the European Disability Strategy (2010-2020)

En février 2017, la Commission européenne a émis un document de travail reprenant l'état des lieux de la stratégie 'Europe 2020' : il s'agit du rapport d'avancement sur l'implémentation de la stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées. Dans celui-ci, l'on peut lire que, bien que l'Europe ait progressé dans plusieurs domaines, il reste encore beaucoup de chemin à faire en termes d'emploi. En effet, les personnes handicapées sont encore considérablement désavantagées à ce niveau-là. Le taux d'emploi des personnes handicapées n'est en 2017 que de 48,7%, tandis qu'il est de 72,5% pour les personnes sans handicap (Progress Report, p. 4). Ceci a pour conséquence que, par rapport aux personnes non handicapées, plus de personnes vivant avec un handicap vivent dans la précarité ou sont exclues de la vie sociale, et le choc de la crise économique dans l'Union européenne aura été plus violent pour ces personnes. Cependant, l'on peut remarquer en observant le Tableau 1 que les chiffres ont déjà progressé positivement depuis 2011. Ce tableau détaille le taux de chômage par type d'incapacité et par pays de l'Union Européenne en 2011, l'année la plus récente pour laquelle des données existent.

Tableau 1 :
Taux de chômage¹ par type d'incapacité et par pays² de l'Union Européenne en 2011.

	Difficulté à accomplir certaines activités de la vie quotidienne ³	Aucune difficulté à accomplir les activités de la vie quotidienne ⁴	Limitation dans le travail en raison d'un problème de santé de longue durée ⁵ ou d'une difficulté à accomplir une activité de la vie quotidienne ⁶	Aucune limitation dans le travail en raison d'un problème de santé de longue durée ⁷ ou d'une difficulté à accomplir une	Total
--	---	--	--	---	-------

¹ Les résultats sont basés sur les personnes âgées entre 15 et 64 ans vivant dans des maisons privées. Les personnes handicapées vivant en centres n'auront donc pas été considérées.

² La Norvège a été exclue de l'enquête à cause du caractère incomplet des données, qui n'étaient dès lors pas comparables. Pour les chiffres présentés, Eurostat (2014a) précise que « les données manquantes, les 'je ne sais pas' et les refus de répondre ne sont pas considérés dans les calculs. Cela signifie que les indicateurs ont été travaillés uniquement sur la base des réponses valides » (Eurostat, 2014a, traduction libre).

³ Le handicap est ici considéré comme une difficulté de base, tels que les problèmes de vue, d'audition, de mobilité ou de communication.

⁴ *Idem.*

⁵ Par 'problème de santé de longue durée', on entend un problème qui dure ou a duré au moins six mois. La principale caractéristique d'un problème de santé de longue durée est qu'il est permanent et implique une longue période d'observation ou de soins.

⁶ Ici, c'est plutôt l'aspect situationnel du handicap et son impact sur le travail qui sont considérés.

⁷ *Idem* note 5.

				activité de la vie quotidienne ¹	
Union européenne	12,1	9,6	17,4	9,4	48,5
Belgique	10,1	6,1	13,8	5,8	35,8
Bulgarie	14,3	11,2	21,7	11,1	58,3
République tchèque	15,7	6,3	21,0	5,9	48,9
Danemark	10,8	7,1	13,2	6,8	37,9
Allemagne	12,2	6,4	21,7	6,1	46,4
Estonie	18,4	11,5	27,2	11,1	68,2
Irlande	17,9	14,8	22,9	14,6	70,2
Grèce	14,6	16,7	15,5	16,6	63,4
Espagne	23,3	21,9	28,2	21,6	95
France	12,3	8,7	20,1	7,9	49
Croatie	16,3	13,6	17,6	13,6	61,1
Italie	8,1	8,0	11,4	7,8	35,3
Chypre	10,2	7,2	11,3	7,1	35,8
Lettonie	17,5	17,4	21,5	17,1	73,5
Lituanie	23,6	15,1	26,9	15,0	80,6
Luxembourg	4,9	5,3	8,0	4,8	23
Hongrie	19,4	10,3	25,0	10,2	64,9
Malte	ND	7,3	ND	7,1	ND
Pays-Bas	8,6	4,1	9,5	4,0	26,2
Autriche	6,0	3,8	7,9	3,8	21,5
Pologne	11,5	9,4	14,9	9,3	45,1
Portugal	14,4	12,5	16,4	12,2	55,5
Roumanie	8,1	7,5	9,1	7,4	32,1
Slovénie	9,9	7,5	11,7	7,1	36,2
Slovaquie	19,0	12,9	21,6	12,7	66,2
Finlande	9,1	7,5	10,9	7,4	34,9
Suède	9,6	7,3	11,4	7,0	35,3
Royaume-Uni	10,6	7,9	15,0	7,6	41,1

Source : Eurostat. (2014b). *Taux de chômage par type d'incapacité, sexe et âge*. En ligne

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth_dlm030&lang=fr

Le rapport établit que la discrimination est encore aujourd'hui un obstacle de taille pour l'accès à l'emploi des personnes vivant avec un handicap, dans le sens où elles n'ont toujours pas d'opportunités d'emploi égales à celles des personnes sans handicap.

Cependant, le rapport stipule que quelques améliorations ont quand même été faites entre 2010 et 2017. D'abord l'accent a été mis sur les jeunes, dont les jeunes porteurs d'un handicap, afin de s'assurer qu'ils ne restent pas sans formation, sans emploi, sans apprentissage pendant une période supérieure à quatre mois. Egalement, la Commission Européenne soutient l'entrepreneuriat social qui consiste, entre autres formes d'entreprises, aux entreprises de travail

¹ *Idem* note 6.

adapté, qui ont pour but d'employer des personnes porteuses d'un handicap. Une autre amélioration à signaler est le financement des actions qui soutiennent l'obligation d'aménagements raisonnables.

Mis à part les points précédents, peu d'actions concrètes ont été menées. En effet, les principales mesures ayant été prises concernent des rapports qui doivent être rendus régulièrement par les pays, des analyses qui ont été ou qui vont être conduites, *etc.*

1.6. Directive 2000/78/CE du conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de formation

Cette directive est le premier texte faisant état de l'existence d'aménagements raisonnables, définis comme l'obligation qu'a l'employeur de procéder à des aménagements du poste de travail, ou de l'accessibilité à celui-ci, afin que le travailleur handicapé puisse exercer son emploi, continuer à se former, *etc.* au même titre qu'un employé ne vivant pas avec un handicap. Ces aménagements doivent rester raisonnables, dans le sens où ils ne doivent pas consister en une « charge disproportionnée » (Directive 2000/78/CE, art. 5) pour l'employeur. La charge ne sera pas qualifiée de disproportionnée si elle est compensée par une aide financière consentie par l'Etat membre. Les aménagements raisonnables seront étudiés plus en profondeur au chapitre suivant.

2. Législation relative aux travailleurs handicapés en Belgique

2.1. Etat actuel

En Belgique en 2007, approximativement 60% des personnes handicapées ne travaillaient pas¹. De ces 40%, 75% le faisaient en entreprise de travail adapté, tandis que les 25% restants étaient intégrés dans des organisations classiques, que ça soit dans le secteur public ou privé (Devlieger, 2007, p. 2).

Puisque les réglementations européennes ne prévoient pas d'actions pratiques pour l'intégration des personnes handicapées dans le milieu du travail, ce sont les gouvernements des Etats

¹ Ce chiffre est plus élevé que le chiffre de 35,8% du tableau présenté à l'illustration 1, car il englobe ici un plus grand nombre de catégories de personnes, comme par exemple les personnes pensionnées, et pas uniquement les personnes au chômage.

membres qui s'en chargent. En Belgique, le gouvernement fédéral mais aussi les gouvernements régionaux ont émis des textes législatifs dans ce sens.

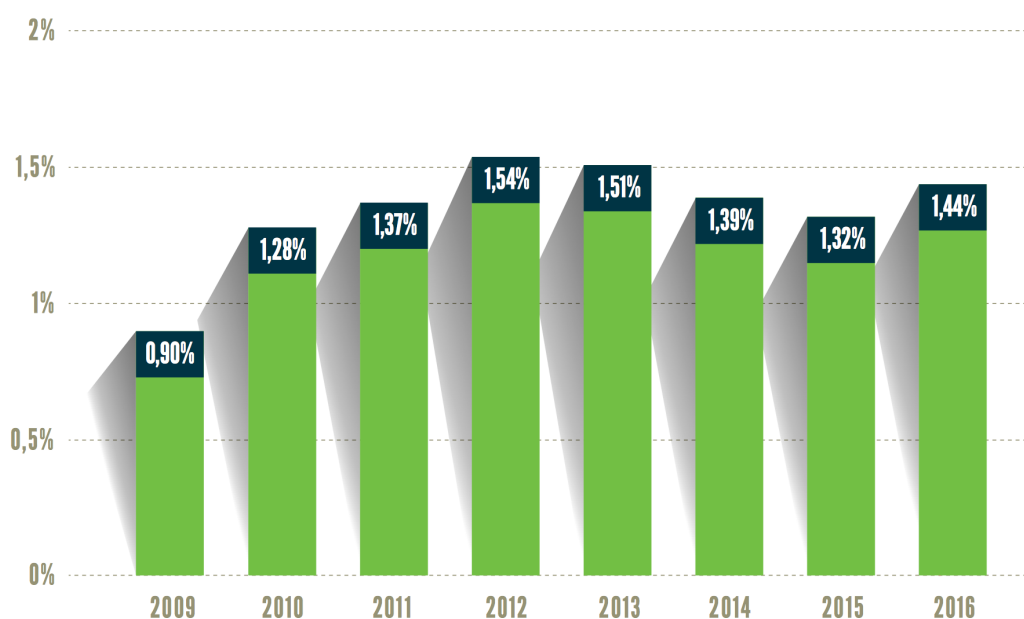
Aux deux niveaux – fédéral et régional – la distinction est faite entre le secteur public et le secteur privé, qui sont composés d'employeurs faisant face à des obligations différentes.

Premièrement, au niveau du secteur public, l'Arrêté Royal du 6 octobre 2005 pose l'obligation pour tous les services publics, à savoir les services publics fédéraux, la Défense et la police, d'employer trois pourcents de personnes handicapées par rapport à son effectif global, qui reprend le nombre d'équivalents temps plein employés. Cependant, ce quota est loin d'être atteint, et il n'y a pas de sanction pour les administrations qui ne respecteraient pas ce chiffre.

En effet, en 2016, le taux d'emploi des collaborateurs avec un handicap au sein de la fonction publique fédérale était de seulement 1,44%, et il n'y avait que 6 organisations se trouvant dans l'obligation de ce quota qui l'atteignaient ou le dépassaient (Service public fédéral Stratégie et Appui, 2017). Cependant, on peut tout de même constater une amélioration globale, puisque le taux d'emploi était uniquement de 0,9% en 2009 (Service Public Fédéral Stratégie et Appui, 2017), comme on peut le voir sur l'Illustration 1.

Illustration 1 :

Evolution du taux d'emploi des collaborateurs avec un handicap dans le secteur public fédéral.



Source : Service public fédéral Stratégie et Appui. (2017). *Commission d'accompagnement pour le recrutement de personnes avec un handicap dans la fonction publique fédérale.*

Rapport d'évaluation 2016. En ligne

https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/CARPH_rapport_2016_FINAL.pdf

Les gouvernements régionaux ont également émis des textes portant sur l'emploi des personnes handicapées dans les administrations publiques. En Flandre, le décret du 24 décembre 2004 prône l'égalité des chances et la diversité dans les administrations flamandes, et en Région wallonne, l'arrêté du Gouvernement wallon du 7 février 2013 indique que les provinces, les communes, les centres publics d'action sociale, et les associations de services publics doivent employer au moins 2,5 pourcents de leur effectif

Pour les employeurs publics et privés, la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination interdit toute discrimination sur une base treize critères, dont notamment le handicap. On peut y lire que les aménagements raisonnables, exposés au chapitre suivant, sont une obligation qu'a l'employeur envers un travailleur handicapé, sous peine de faire preuve de discrimination.

Ces aménagements du lieu de travail sont, eux aussi, soumis à différents textes législatifs. En Flandre, le décret du 8 mai 2002 indique que les travailleurs handicapés doivent pouvoir participer de manière égale au travail, grâce aux aménagements raisonnables que l'employeur doit mettre en place. En Région wallonne, le décret du 29 novembre 2007 fonctionne de la même manière, en stipulant que les employeurs doivent faire des adaptations techniques à leur lieu de travail pour stimuler l'égalité des chances.

Pour engager des travailleurs handicapés, les employeurs sont aidés par des organismes, selon la communauté dans laquelle la personne handicapée vit, telle que l'établit la Convention Collective de Travail n° 99 du 20 février 2009 concernant le niveau de rémunération des travailleurs handicapés. Le but poursuivi par cette Convention est d'éviter que « les travailleurs handicapés ne puissent recevoir, en raison d'un éventuel rendement inférieur au rendement normal, des rémunérations inférieures aux rémunérations fixées par une ou des Conventions collectives de travail conclues au niveau interprofessionnel, sectoriel ou de l'entreprise et/ou, fixées par l'usage » (Convention Collective de Travail n° 99, p. 1).

Ces quatre agences régionales couvrent l'ensemble du territoire belge (Unia, 2017). En Fédération Wallonie-Bruxelles, l'AViQ – l'Agence pour une Vie de Qualité – fournit des aides

financières pour mettre en place des aménagements raisonnables, mais aussi des formations pour les employeurs qui engageraient un travailleur handicapé, et auraient besoin d’être mieux renseigné sur ses obligations, les besoins du travailleur, *etc.* (AViQ, s.d.) Pour les flamands et les néerlandophones domiciliés en Région bruxelloise, c’est le VDAB – le Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding – qui remplit ce rôle ; en Communauté germanophone c’est le DPB – le Dienststelle für Personen mit Behinderung – ; en Région bruxelloise, pour les travailleurs francophones, c’est le Service Phare – Personne Handicapée Autonomie Recherchée. Leur rôle est d’accompagner la personne handicapée et son employeur dans la relation d’emploi, de l’embauche à la fin de la carrière, en passant par les évolutions de travail.

2.2. Etat souhaité pour l’avenir

Le 9 février 2017, une proposition de résolution relative à une mise à l’emploi proportionnelle des personnes handicapées sur le marché du travail régulier a été déposée devant le Sénat belge. En effet, actuellement en Belgique seulement 40,7% des personnes handicapées sont employées, alors que la moyenne européenne s’élève à 47,3% (Proposition du 9 février 2017, p. 1), ce qui est un chiffre insuffisant, puisqu’il est bien en-dessous du taux d’emploi des personnes non handicapées, et surtout du taux de 75% voulu par l’Europe pour toute la population (Proposition du 9 février 2017, p. 2), et ce dans la mouvance de la stratégie ‘Europe 2020’ qui établit que la croissance économique de toute l’Europe doit passer par l’emploi des personnes handicapées. L’idée est que l’Europe, la Belgique et les entreprises ne peuvent plus passer à côté des talents qu’offrent les travailleurs vivant avec un handicap. Une nouvelle réglementation doit donc impérativement voir le jour, puisque les chiffres le démontrent : les législations en place aujourd’hui ne débouchent pas sur des résultats satisfaisants.

Certaines bonnes pratiques des autres membres de l’Union européenne sont exposées dans cette Proposition comme étant des exemples à suivre. Y sont par exemple mentionnés l’utilisation de quotas, la responsabilisation des employeurs ou encore le durcissement des régimes d’allocation, comme incitant pour les personnes handicapées à se mettre au travail.

On y apprend qu’en France, par exemple, les entreprises qui n’atteignent pas leur quota d’emploi de personnes handicapées, doivent, en guise de sanction, payer des amendes aux organisations d’aide aux personnes handicapées.

L'objectif poursuivi par la Proposition est que le Sénat prenne des mesures plus contraignantes que ce qu'elles sont actuellement, puisque la législation aujourd'hui ne prévoit pas de quota pour toutes les organisations, ni de sanction pour les administrations publiques qui ne respecteraient pas les quotas d'emploi. Le texte appelle aussi à la responsabilisation du secteur privé, en les incitant à recruter des travailleurs handicapés, et en les soutenant dans leurs actions. Le Sénat devrait examiner cette proposition afin de soumettre un nouveau projet de loi.

Les législations européennes et belges consistent donc en plusieurs textes prônant la diversité, l'intégration, le libre accès au marché de l'emploi, *etc.* pour les personnes handicapées. On constate que celles-ci comprennent majoritairement des grandes lignes directrices d'action et des principes généraux mais peu d'obligations pour les employeurs, ce qui résulte en un taux d'emploi des personnes handicapées relativement bas en Belgique. Pourtant, au niveau européen, le handicap est un sujet auquel beaucoup d'attention est accordée. Malgré ces réglementations qui ne sont pas contraignantes pour les employeurs, certains choisissent néanmoins d'embaucher des travailleurs handicapés. Les chapitres suivants aborderont les obstacles et les incitants à l'embauche des travailleurs ainsi que les raisons pour lesquelles les employeurs font ce choix, en termes de diversité et de responsabilité sociale de l'entreprise.

Chapitre 2 : Les obstacles et incitants à l'embauche des personnes handicapées

Malgré le cadre légal ne poussant pas réellement les employeurs à engager des travailleurs handicapés, certaines entreprises décident volontairement de travailler avec des personnes vivant avec un handicap. Nous aborderons ici les obstacles qui peuvent émerger lors de cette démarche, ainsi que des pistes pour aider les entreprises à surmonter les difficultés pouvant se présenter. Ces dernières peuvent être liées au manque d'éducation et de formation, aux contraintes légales – balancées par des incitants légaux –, aux comportements discriminatoires, aux aménagements raisonnables ou à la sensibilisation qui doit être opérée. Nous finirons par proposer d'autres façons de faciliter l'intégration du handicap dans l'entreprise.

1. Education et formation

Le premier obstacle qui apparaît pour les personnes handicapées est leur manque d'accès aux formations et à l'éducation, tant dans l'enseignement secondaire que supérieur ou universitaire. En fonction des handicaps, dès le plus jeune âge les enfants peuvent se trouver dans des écoles spécialisées, où elles auront déjà une formation moins poussée que les autres enfants, bien que cela dépende du type de handicap dont la personne est atteinte. En effet, selon Barnes et Mercer (2010), les étudiants atteints d'un handicap mental ont un accès encore plus limité à un enseignement classique – dû à leurs difficultés d'apprentissage – que les étudiants handicapés physiques. Cela est à imputer au fait que l'éducation des étudiants handicapés mentaux est axé sur des formations sociales, des compétences de la vie de tous les jours, et des mathématiques, des cours de langue basiques, et éventuellement des formations liées à leur handicap telles que des cours de langue des signes ou de lecture sur les lèvres.

Mais des difficultés émergent encore lorsque l'étudiant handicapé étudie à l'université ou dans l'enseignement supérieur. En effet, les attentes de réussite peuvent être moins élevées, les équipements et les ressources ne sont pas adaptées pour les personnes handicapées, il y a un taux d'absence pour raisons médicales plus élevé, ... (Wade & Moore, 1993). A la lumière de ceci, Barnes et Mercer (2010) ont suggéré qu'il faudrait opérer un changement global des limites, pour ne plus parler de « besoins spéciaux en éducation »¹ mais bien de « support supplémentaire à l'apprentissage »², et donc considérer qu'avec les bons outils et aides, une

¹ Traduction libre.

² Traduction libre.

personne handicapée devrait avoir l'opportunité de suivre un cursus classique, au même titre que les autres étudiants.

Il apparaît clairement que les personnes vivant avec un handicap qui ont eu accès à un enseignement général non spécialisé s'en sortent mieux sur le marché de l'emploi, puisqu'elles sont déjà mieux intégrées socialement que les personnes handicapées qui n'ont pas eu cette chance (Ebersold, 2011). Ceci est dû en partie au fait qu'elles ont pu acquérir et développer les compétences nécessaires pour réussir leur avenir dans le marché du travail. Et Barnes et Mercer (2010) le confirment : au milieu des années 90, les politiques en charge de l'éducation ont commencé à réaliser que le système de séparation entre enfants handicapés et les autres enfants était nuisible pour les perspectives d'avenir des enfants handicapés.

A titre informatif, vous trouverez au Tableau 2 les données relatives au niveau d'instruction des personnes handicapées.

Tableau 2 :
Niveau d'instruction des personnes handicapées en 2011.

<i>Handicap</i>	Oui (%)	Non (%)	Sans réponse (%)	Chiffres absolus
Moyenne générale	23,9	72,4	3,7	7.215.000
<i>Sexe</i>				
Homme	23,9	72,7	3,5	3.626.000
Femme	23,9	72,2	3,9	3.590.000
<i>Niveau d'instruction</i>				
Primaire ou aucun diplôme	37,9	57,8	4,3	900.000
Secondaire inférieur	29,8	66,2	4,0	1.374.000
Secondaire supérieur	21,9	74,4	3,7	2.734.000
Supérieur de type court	20,2	76,5	3,2	1.107.000
Supérieur de type long	14,1	83,0	2,9	306.000
Universitaire	13,6	83,1	3,3	794.000

Source : Direction générale Statistiques – Statistics Belgium. (2014). *Participation au marché du travail et problèmes de santé ou handicap*. En ligne http://statbel.fgov.be/fr/binaries/analyse%20adhocFR_tcm326-255487.pdf

L'accès au travail pour les personnes atteintes d'un handicap est limité par l'accès en amont à l'enseignement supérieur et universitaire. Elles partent donc avec un handicap de plus vers le marché du travail, puisqu'elles seront moins formées que les personnes sortant de

l'enseignement non spécialisé (Barnes & Mercer, 2010). L'environnement actuel, dans lequel la crise économique a touché plus fortement les personnes sans diplôme, et dans lequel les technologies permettent de réduire le nombre de personnes nécessaire pour faire des tâches manuelles, a impacté négativement le marché du travail, dont les travailleurs handicapés non formés.

Selon Färm (cité dans Observatoire du Marché du Travail, 2008), l'Union européenne devrait agir sur l'éducation et la formation des personnes handicapées, car de nos jours une formation solide et un bon diplôme sont des conditions *sine qua non* pour accéder au marché du travail et y évoluer. Sans diplôme équivalent à celui qu'ont les personnes non handicapées, un travailleur handicapé sera forcément en retard. L'Union européenne a donc ici un terrain d'amélioration en ce qui concerne l'accès aux études supérieures.

2. Contraintes et incitants légaux

2.1. Situation

Comme mentionné précédemment, aucune législation en vigueur en Belgique n'est vraiment contraignante pour les employeurs à engager une personne handicapée, comme le prouvent les chiffres peu élevés d'emploi des personnes handicapées. Cela signifie donc que les efforts ont sûrement été sous-estimés, qu'il va falloir aller plus loin dans le cadre légal si l'on veut que plus de personnes atteintes d'un handicap se trouvent en situation de travail.

2.2. Allocations

Du côté des personnes handicapées, Binamé et Mercier (2004) nous apprennent que les allocations qu'ils reçoivent en remplacement du salaire, réglementées par la législation belge, sont à peine plus basses que le salaire de départ qu'elles pourraient recevoir, et travailler peut leur coûter plus cher que l'inactivité, si l'on considère qu'il faut payer quelqu'un pour garder les enfants, qu'il faut se déplacer jusqu'au travail, *etc.* Ce n'est donc pas un incitant à la recherche de travail. Les autorités devraient revoir le fonctionnement des allocations, par exemple en renforçant les conditions d'octroi. Le travail pour ces personnes revêt un aspect plus large que simplement monétaire. En effet, la mise à l'emploi est cruciale pour l'intégration sociale, la santé physique et mentale, le bien-être et l'accomplissement de soi (European Association of Service providers for Persons with Disabilities, 2015).

A ce problème des allocations, Samoy (2005) suggère plusieurs solutions. Premièrement, il devrait exister une combinaison entre les allocations et le salaire, c'est-à-dire qu'il ne faudrait pas entièrement supprimer les allocations aux personnes handicapées lorsqu'elles retournent au travail. Actuellement en Belgique, le système est tel que les allocations ne sont octroyées qu'entièrement, il n'existe pas de demi-mesure. Egalement, il faudrait garantir que les personnes qui perdent leurs allocations ne perdent pas tous les avantages secondaires qui les accompagnaient, comme par exemple la couverture médicale.

2.3. Aides à l'embauche

Pour les employeurs qui désirent engager des personnes handicapées, des subsides existent. Globalement, ils fonctionnent de la même manière sur tout le territoire. Ceux-ci peuvent aller jusqu'à 50% du coût salarial du travailleur, et sont calculés par rapport à la perte de productivité que le handicap peut amener : par exemple, une perte de productivité de 30% correspondrait à un subside à hauteur de 30% du coût salarial de l'employé.

L'avantage en Belgique est que ces subsides ne sont pas limités dans le temps si le handicap peut être prouvé comme étant également non-limité dans le temps. Ceci n'est le cas que dans peu de pays, comme le mentionne Samoy (2005).

Il existe également des contrats différents pour intégrer les personnes handicapées, présentés par Biot (2015) lors d'une conférence sur le handicap et l'emploi. Divers systèmes d'aide à l'embauche existent à Bruxelles.

Le stage de découverte permet, au même titre qu'un stage classique, de vérifier si les capacités et les envies de la personne handicapée sont en adéquation avec une situation professionnelle précise. Il n'est pas rémunéré, mais est encadré par le Service Phare.

Le contrat d'adaptation professionnelle a pour objectif l'adaptation mutuelle de l'employeur et de l'employé pendant une période d'un an, qui peut être reconduite une à deux fois. L'employeur s'engage à procurer au travailleur une formation professionnelle lorsqu'il est soumis à ce contrat. L'employeur rémunère le travailleur handicapé, mais est remboursé en partie par le Service Phare (Phare, s.d.).

Un avantage financier de ces deux mesures est que la personne handicapée conserve les allocations reçues dans le cadre de son handicap.

Les travailleurs handicapés en situation de travail sont également éligibles à différentes primes spécifiques à leur situation (Biot, 2015).

La prime d'insertion est le subside classique mentionné plus haut. C'est donc « une intervention financière dans la rémunération et les cotisations sociales versées par l'employeur » (Biot, 2015, p. 4) pour compenser la perte de rendement éventuelle.

La prime de tutorat est l'intervention utilisée pour libérer un travailleur qui sera chargé d'être le tuteur du travailleur handicapé, pour faciliter son intégration dans l'entreprise.

La prime de sensibilisation à l'inclusion sert à financer les programmes de sensibilisation et de formation dispensés dans l'entreprise pour l'intégration d'un travailleur handicapé.

Les aides individuelles sont octroyées pour couvrir les frais d'aménagement du poste de travail ou de déplacement.

En Région Wallonne, l'AViQ offre sensiblement le même genre d'aides. Il existe en plus en Wallonie l'orientation professionnelle, décrite comme une « analyse personnalisée et des conseils adaptés à chacun » (Biot, 2015, p. 5). Elle sert à orienter la personne handicapée vers les formations et les métiers qui lui conviendraient, mais aussi à accompagner le travailleur dans sa recherche d'emploi.

3. Comportements discriminatoires

Bien qu'elle soit interdite par la loi, la discrimination reste d'actualité lors de l'embauche d'un nouveau travailleur, et même lors de la relation d'emploi, parce qu'il s'agit d'un comportement humain. En comprenant le fonctionnement et les causes d'une telle injustice, peut-être que les organisations seront mieux équipées pour les dépasser.

Une première cause de discrimination est le fait que chacun poursuit ses intérêts personnels dans la vie, et peut se sentir menacé dans ses positions. Pour Fiske (2000), cela signifie que la discrimination serait un moyen d'évincer un groupe social, considéré comme inférieur, pour s'assurer moins de concurrence, pour conserver ses avantages. Mais ce n'est pas la seule raison à la discrimination.

D'après Fiske (2000), les comportements discriminatoires sont un enchaînement de trois étapes : les stéréotypes, les préjugés et finalement la discrimination.

3.1. Stéréotypes

La première étape est celle des stéréotypes. Le stéréotype tel que le définit Reskin est le fait de « lier des attributs inconsciemment à l'appartenance à un groupe social »¹ (Reskin, 2000, p. 322).

La théorie de la cognition sociale de Fiske (1961) défend que chacun catégorise les autres dans des groupes sociaux, ce qui implique que chaque personne du groupe perçu sera traitée de la même manière. Cela signifie donc que la discrimination, dans ce sens, n'est pas quelque chose qui apparaîtrait volontairement, mais serait bien un processus indépendant de la volonté de celui qui discrimine. En effet, ce mécanisme a été défini par Salès-Wuillemin comme « une activité mentale qui consiste à organiser et à ranger les éléments d'information – appelés des données – qui sont collectées dans le milieu environnant » (Salès-Wuillemin, 2006, p. 11). Il nous permet de simplifier la réalité en *via* l'« accentuation des ressemblances entre les éléments d'une même catégorie et des différences entre les catégories » (Salès-Wuillemin, 2006, p.11).

A titre d'exemple, on peut citer la catégorie sociale des 'Français', pour laquelle on trouve le stéréotype 'gros cou', ou encore les 'Allemands', stéréotypés comme 'rigoureux'.

Pour ce qui concerne les personnes handicapées, ces stéréotypes sont renforcés par la culture contemporaine. En effet, Barnes et Mercer (2010) déclarent qu'au cinéma, par exemple, les personnes handicapées ne sont soit pas représentées, soit présentées comme des personnes « à peine humaines, impuissantes et pathétiques »² (Barnes & Mercer, 2010, p. 189), soit présentées *via* des *success stories* d'une personne handicapée qui aura accompli quelque chose d'extraordinaire, mais qu'elles ne sont jamais présentées comme des personnes intégrées dans la société, menant une vie semblable à beaucoup d'autres. Ce contexte renforce donc ces stéréotypes de différence des personnes handicapées.

3.2. Préjugés

¹ Traduction libre.

² Traduction libre.

Les préjugés, nous apprend Devine (1989), à l'inverse des stéréotypes, sont un phénomène conscient. On pourrait penser qu'à l'heure actuelle, ils sont beaucoup moins présents, mais Yzerbyt et Demoulin (2010) déclarent qu'en plus de toujours être bien présents, ils sont plus difficiles à détecter qu'avant.

Un préjugé peut être considéré comme positif, négatif ou ambivalent, lorsqu'il y a des sentiments négatifs et des sentiments positifs qui sont liés à un groupe social ou à la représentation qu'on s'en fait.

Certains groupes sociaux sont liés à des préjugés positifs, qu'on peut appeler 'bienveillants' (Glick & Fiske, 1996), comme par exemple la population des personnes handicapées. Cependant, cette bienveillance peut avoir des effets pervers. En effet, l'attitude paternaliste que l'on peut avoir envers des personnes vivant avec un handicap peut être inappropriée voire insultante pour la personne visée, surtout si celle-ci est atteinte d'un handicap physique mais est en entière possession de ses facultés mentales (Wang, Silvermann, Gwinn, & Dovidio, 2014).

Un exemple de préjugé négatif visant les personnes handicapées est qu'elles sont moins efficaces que les autres, qu'elles vont faire perdre du temps et de l'argent à l'entreprise, qu'elles ont besoin d'une attention de tous les instants, *etc.* (Barnes & Mercer, 2010)

3.3. Discrimination

La discrimination d'un point de vue légal a été exposée dans le premier chapitre de ce mémoire. Dès lors, nous nous attarderons ici sur la discrimination dans la littérature, où elle est considérée comme la troisième étape du processus de comportement discriminatoire, toujours selon la typologie de Fiske (2000). Elle peut être verbale ou comportementale, et il en existe trois niveaux différents : interpersonnel, institutionnel et culturel (Whitley, Kite, Arciszewski, Yzerbyt, & Demoulin, 2013).

La discrimination interpersonnelle s'opère entre deux individus. Il s'agit d'agressions physiques ou verbales.

La discrimination institutionnelle existe lorsque toute une catégorie de personnes n'a pas les mêmes accès, opportunités ou choix que les autres, à cause de politiques mises en place ou du système tel qu'il est organisé (Collart & Vanderlinden, 2007). Par exemple, la charge

administrative lorsqu'une personne handicapée veut faire valoir ses droits et obtenir des aménagements raisonnables peut être une discrimination institutionnelle.

Pour finir, la discrimination culturelle représente des discriminations qui sont tellement ancrées dans la culture, les croyances ou les idéologies telles qu'elles semblent « normales » et généralement admises (Whitley et al., 2013).

4. Aménagements raisonnables

La définition du handicap – présentée au premier chapitre – indique qu'une personne en situation de handicap est simplement une personne qui est en inadéquation avec un environnement. Dès lors, adapter l'environnement de travail permettrait en quelque sorte de faire disparaître le handicap. C'est à cela que servent les aménagements raisonnables, qui sont une obligation qu'a l'employeur envers un travailleur handicapé. Un aménagement raisonnable est donc propre à chaque personne, et est à considérer au cas par cas (Unia, 2017).

Le but des aménagements raisonnables est de mettre la personne handicapée sur le même pied que les autres travailleurs, en termes d'accès et d'outils. Il est donc personnel, puisque les besoins de chaque personne sont différents (Unia, 2017). L'aménagement doit dès lors être pensé et conçu par l'employeur ou le responsable direct et la personne handicapée, qui est la mieux qualifiée pour savoir quels sont ses besoins. Eventuellement, un médecin peut être inclus dans le processus. Il est important de régulièrement évaluer si l'aménagement est toujours adéquat, puisque les besoins peuvent évoluer, et de nouvelles technologies apparaître (Unia, 2017).

« En fonction des besoins de la personne, les aménagements raisonnables peuvent être matériels (adaptation des épreuves de sélection, du poste de travail, aménagement du bâtiment...), immatériels (accompagnement, coaching, adaptation du règlement de travail...) et/ou organisationnels (réorganisation des tâches, horaire adapté, télétravail, temps partiel...). » (Unia, 2017, p.11). Ces aménagements doivent répondre aux critères suivants : ils doivent être efficaces et rencontrer les besoins individuels du travailleur ; ils permettent au travailleur handicapé d'avoir accès aux services de l'entreprise de façon égale ; ils rendent la personne handicapée la plus autonome possible et ils respectent la dignité et la sécurité de la personne handicapée (Unia, 2017).

Un employeur qui refuserait de mettre en place un aménagement raisonnable serait coupable de discrimination, la condition étant que l'aménagement soit raisonnable *de facto*. Pour déterminer si un aménagement est effectivement raisonnable, il faut s'appuyer sur les critères suivants, établis par Unia (2017) : il n'induit pas un coût disproportionné par rapport au bénéfice qu'il apporte, ce qui est évalué en fonction de la taille de l'entreprise et de ses moyens financiers ; sa charge peut en être réduite grâce à des interventions publiques ; l'installation de l'aménagement raisonnable ne doit pas perturber « de manière disproportionnée le fonctionnement de l'entreprise » (Unia, 2017, p. 12) ; l'aménagement sera utilisé régulièrement ou sur le long terme ; il impacte positivement l'entreprise, dans le sens où il peut être bénéfique ou utile à d'autres personnes ; il n'existe pas d'alternative équivalente moins chère ou moins lourde à mettre en place.

Il est important de préciser que les aménagements raisonnables peuvent être utilisés à différents moments, que ça soit pour travailler régulièrement, lors d'un entretien d'embauche, en formation, *etc.* De plus, ils ne sont pas uniquement destinés aux personnes vivant avec un handicap (Unia, 2017).

Il est également conseillé aux employeurs d'informer, en accord avec le travailleur handicapé, l'équipe de travail (Unia, s.d.), quant à ce qui est prévu pour leur collègue et ce qui est attendu de la part de l'équipe, afin que l'intégration se passe le mieux possible.

Malgré tout, les aménagements raisonnables sont souvent perçus par les employeurs comme étant lourds à mettre en place, en termes de temps, d'énergie, ou d'argent, ce qui en décourage beaucoup. Pourtant, un aménagement raisonnable peut parfois être aussi simple qu'un aménagement des heures de travail, par exemple pour permettre des soins médicaux nécessaires en journée. De plus, les évolutions technologiques des dernières années, que ça soit les ordinateurs, les *softwares* ou les *hardwares*, rendent également les aménagements raisonnables plus accessibles qu'il y a cinquante ans grâce par exemple aux logiciels de lecture à haute voix pour les travailleurs aveugles. Les limites fonctionnelles des personnes handicapées sont dès lors dépassées grâce aux technologies d'assistance qui sont développées chaque jour.

5. Gestion du changement et sensibilisation

D'après Aubouin (2012), l'insertion des personnes handicapées dans une entreprise doit être considérée comme un changement organisationnel, puisque le fonctionnement de l'organisation ne sera plus le même qu'auparavant, et devra donc être repensé. Comme pour tout changement, des comportements défensifs risquent d'émerger. Un enjeu pour le management¹ est dès lors d'identifier ceux-ci, afin d'élaborer des stratégies d'action pour les dépasser et les gérer. La préparation des employés à l'intégration des personnes handicapées, *via* la sensibilisation, est l'objectif premier de cette gestion du changement.

5.1. En amont de l'embauche

En premier lieu, et ce, avant même l'embauche d'un travailleur handicapé, une sensibilisation doit avoir lieu. Cette sensibilisation peut avoir lieu à plusieurs niveaux. D'un côté, pour le management, le handicap peut être perçu comme un coût supplémentaire pour l'entreprise. Comme nous l'avons écrit plus haut, ce n'est pas forcément vrai puisqu'il existe des aides à l'emploi qui permettent de combler une éventuelle perte de rendement, ou des aménagements raisonnables à faire pour qu'il n'y ait justement pas de perte de rendement de la part de la personne qui bénéficie de l'aménagement. Le management devra alors être informé des différentes aides qui existent pour l'entreprise. En France, cet aspect financier est accentué par le fait que lorsqu'une entreprise n'emploie pas de travailleurs handicapés ou n'atteint pas le quota fixé par la loi, elle doit payer une amende (Aubouin, 2012). Il est alors plus intéressant financièrement de satisfaire à la loi française que de ne rien faire. De l'autre côté, Everaere (2010) et Naschberger (2008) soulignent que pour les membres de l'équipe, il est parfois difficile de comprendre pourquoi ils doivent repenser leur manière de travailler au sein de l'équipe, puisqu'ils ont toujours été habitués à fonctionner d'une certaine façon, et ils pensent également parfois qu'un changement impliquerait une diminution de la rentabilité de l'équipe. De cette manière, ils n'arrivent pas à imaginer que les bénéfices sur le long terme qu'amène l'embauche d'un travailleur handicapé soient supérieurs aux potentielles pertes à court terme qu'un changement peut impliquer.

5.2. En aval de l'embauche

¹ Le management est défini comme l'« ensemble des dirigeants d'une entreprise » par le Larousse (2017). C'est dans ce sens qu'il est utilisé tout au long de ce mémoire.

Selon Aubouin (2012), une fois la personne handicapée accueillie dans l'équipe, des difficultés de communication peuvent arriver. En effet, pour beaucoup de personnes non-informées, le handicap, reste un sujet sensible, que ça soit parce qu'on ne sait pas comment se comporter avec la personne handicapée, par crainte de faire preuve de maladresse ou encore parce que le handicap peut faire peur à certains.

Mais la communication peut s'avérer problématique pour le travailleur handicapé lui-même. En effet, une personne atteinte d'un handicap mental peut avoir des problèmes d'élocution, par exemple. Aubouin (2012) avance également que la peur de l'échec est un frein à la communication : le travailleur handicapé veut tellement réussir à faire ses preuves, sans décevoir l'équipe, qu'il peut ne pas se tourner vers celle-ci en cas de souci. Il aura dès lors du mal à évoluer s'il ne s'exprime pas sur ses limites et sur les obstacles rencontrés dans son travail, comme tout travailleur de l'entreprise pourrait le faire.

Aubouin (2012) propose alors comme solution d'avoir une personne référente qui pourrait jouer un rôle de médiateur, ou encore de créer du tutorat en binôme entre deux travailleurs – un handicapé et un non-handicapé – pour faciliter le dialogue.

6. Autres moyens d'intégrer des travailleurs handicapés

Des chercheurs de la KU Leuven ont mené une étude en Flandre qui pourrait s'appliquer sur le reste du territoire belge, puisque les aides proposées à l'embauche des travailleurs handicapés en Flandre sont similaires à celles existant en Wallonie et en Région bruxelloise. D'après cette étude, il existe une série de six mesures qui peuvent être plus ou moins facilement prises par les employeurs, pour faciliter la mise au travail de personnes handicapées (Bossens, Van Damme, & Hondeghem, 2014). Cette étude est un rapport présentant des outils, pour mettre les personnes handicapées ou souffrant de maladies chroniques à l'emploi dans le gouvernement flamand.

Comme mentionné précédemment, un aménagement raisonnable est un outil utilisé pour permettre aux personnes handicapées de travailler au même titre que les autres. Cependant, ces aménagements sont souvent perçus comme étant coûteux ou comme source de perte pour l'employeur.

En Flandre, il existe ce qu'on appelle des jobs réservés dans les organisations publiques, où un pourcent des postes peuvent être accessibles uniquement pour les personnes handicapées, pour

que ces dernières ne soient pas en compétition avec quelqu'un qui est capable d'utiliser l'entièreté de ses facultés mentales ou physiques. Ceci est en pratique peu utilisé, principalement parce qu'un employeur veut trouver le meilleur candidat. En effet, au même titre que négliger la partie handicapée de la population lorsqu'on recrute, négliger la partie non handicapée de la population revient à passer à côté de talents potentiels valorisables et utiles pour l'entreprise, au risque de manquer les meilleurs profils. Egalement, si l'employeur n'utilise pas les canaux appropriés pour trouver suffisamment de candidats exclusivement handicapés, il ne trouvera probablement pas le meilleur candidat pour le poste.

Une troisième mesure est le conseil en recrutement. Ici, on suggère de faire en sorte que les descriptions de fonction ne sous-entendent pas qu'une personne handicapée ne pourra pas postuler. Egalement, les recruteurs pourraient poster leurs annonces sur des bourses d'informations pour personnes handicapées. L'avantage de cette mesure est qu'après une courte formation ou des explications, les responsables du recrutement auront appris les bases pour appliquer les conseils.

Un meilleur soutien aux employeurs existe en Flandre, mais malheureusement il s'accompagne d'une lourdeur administrative assez importante, lorsqu'ils doivent faire des demandes, fournir des preuves, *etc.* à la Région. Un exemple de soutien aux employeurs consiste en subsides utilisés pour payer les aménagements particuliers. Actuellement, cette aide va dans les caisses de l'employeur global, tandis que l'auteur de l'étude suggère qu'il devrait aller à l'équipe qui emploie le travailleur handicapé, afin que la perte de rendement que peut induire le travailleur handicapé soit directement compensée par le subside.

Un job-coaching apparaît également comme une mesure qui devrait être prise dans toutes les organisations. Aujourd'hui, le VDAB propose des *coaches* pour de nouveaux employés handicapés au sein des entreprises et d'après l'étude de la KUL cette mesure rencontre un franc succès dans les organisations où elle est mise en place.

Une dernière mesure, destinée plus particulièrement aux travailleurs qui sont devenus handicapés et qui veulent retourner au travail, est d'agir pour la réintégration douce de la personne. L'employeur peut soit lui proposer un poste différent dans le même département mieux approprié à ses limitations, soit une réintégration graduelle – en temps partiel par exemple – pour rendre le retour dans l'organisation plus aisé. Pour que ceci fonctionne, il faut que les attentes de l'employé et celles de l'employeur soient bien claires.

A ces pistes d'action, Färm (cité dans Observatoire du Marché du Travail, 2008) ajoute qu'un problème d'ordre pratique est l'inaccessibilité des lieux de travail. Toutes les entreprises ne sont pas équipées pour recevoir des personnes handicapées. L'Union européenne pourrait agir sur ce point en créant des normes d'accessibilité à respecter, même si cela pourrait s'avérer être un travail de grande envergure puisque chaque handicap présente des limites différentes.

La législation italienne fait référence à des placements ciblés qui sont définis comme :

une série de mesures visant à évaluer la capacité des personnes invalides à travailler ainsi qu'à identifier les emplois qui leur conviennent le plus en analysant les postes de travail, les types de soutien, des actions et des solutions positives pour répondre aux problèmes liés à l'environnement, aux instruments et aux relations interpersonnelles qui prévalent sur leur lieu de travail et dans leur contexte relationnel habituels (Daita, citée dans Observatoire du Marché du Travail, 2008, p. 13).

Bien que les personnes handicapées n'aient pas forcément envie d'être 'cataloguées', ni d'être toutes mises 'dans le même panier', et qu'elles cherchent d'abord à être considérées pour leurs compétences, et non pas pour leur handicap, cela pourrait s'avérer utile en fonction du handicap dont la personne est atteinte. Ceci pourrait s'appliquer pour les personnes handicapées mentales, par exemple, en permettant de définir quelles sont les compétences nécessaires pour le job mentionné, et de les faire correspondre aux compétences effectivement atteignables en fonction des capacités mentales de l'individu.

Pour des personnes atteintes d'un handicap moins lourd, comme par exemple une déficience visuelle, qui sont donc bien conscientes de leur situation, de leurs compétences et de leurs limites, il faut être plus prudent. En identifiant les emplois qui leur conviendraient, le choix de leur emploi leur est encore réduit, alors qu'en théorie, elles pourraient faire le job qu'elles ont choisi, si des aménagements le permettent. De plus, avec les nouvelles technologies, de plus en plus d'emplois deviennent accessibles pour les travailleurs handicapés physiques, par exemple. En Italie, les quotas sont également en place, pour le secteur public et privé (Daita, citée dans Observatoire du Marché du Travail, 2008). Ici aussi, en fonction du type de handicap, les quotas peuvent s'avérer être une bonne et une mauvaise solution, pour des raisons semblables aux placements ciblés. Pour des handicaps mentaux très légers ou physiques légers, les quotas pourraient ne pas être la bonne solution, car cela impliquerait qu'on embauche une personne pour son handicap, et non pour ses compétences techniques. Dès lors, la personne handicapée, qui peut déjà, dans certains cas, se sentir diminuée par rapport à quelqu'un qui vit sans handicap,

se sentirait encore moins bien considérée, puisqu'elle serait engagée pour ce qui lui 'manque' (l'usage de ses jambes, de ses yeux, *etc.*) plutôt que pour ce qu'elle sait faire. Par contre, pour des personnes atteintes de handicaps plus lourds, et pour qui le marché du travail est encore moins aisément accessible, les quotas s'avèreraient être une bonne solution, puisque cela augmenterait leurs chances de décrocher un job, face à des travailleurs qui ont moins de limitations mentales par exemple. Les organisations pourraient alors faire preuve d'inventivité ou d'audace et créer des jobs directement pensés pour ces travailleurs handicapés (Barnes & Mercer, 2010).

En résumé, plusieurs solutions pourraient être facilement trouvées pour faciliter l'intégration des personnes handicapées dans les organisations, mais elles peuvent se heurter à des limites organisationnelles, légales ou physiques. Elles doivent donc être pensées avec beaucoup d'attention pour que toutes les parties prenantes puissent y trouver leur compte. En créant des équipes de travail au sein de l'entreprise, afin de mener un dialogue ouvert et inclusif, l'employeur permettrait de trouver la meilleure solution pour tous (Färm, cité dans Observatoire Mondial du Travail, 2008). Il faut également être conscient qu'en fonction du handicap, toutes les solutions ne sont pas accessibles à tout le monde. Parfois, une approche au cas par cas devrait même être envisagée, pour être plus en accord avec la réalité de la diversité existante des handicaps.

Les obstacles que rencontrent les entreprises lorsqu'elles veulent engager une personne handicapée peuvent sembler assez lourds, qu'ils soient d'ordre pratique, social ou légal, mais les entreprises peuvent trouver des moyens de transformer ces obstacles en opportunité. C'est d'ailleurs parce que l'embauche des travailleurs handicapés est bénéfique que certains employeurs décident de mettre en place une politique de diversité et de responsabilité sociale dont l'intégration des personnes handicapées en représente un pilier. Dans le prochain chapitre, nous allons exposer les raisons que peuvent avoir les organisations d'agir de la sorte et donc les bénéfices qu'elles peuvent en tirer.

Chapitre 3 : L'intégration des travailleurs handicapés : un pilier d'une politique de diversité et de responsabilité sociale de l'entreprise

Idéalement, une société inclusive est un idéal que chacun – les citoyens, les pouvoirs publics, les organisations – devrait promouvoir et essayer d'atteindre pour que tout le monde ait accès aux mêmes chances dans la vie. Mais les entreprises tirent probablement des bénéfices concrets de l'intégration des personnes handicapées. C'est ce que nous allons démontrer en présentant les *business cases* de la diversité et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

1. Diversité

1.1. Définition et état des lieux

Certo (2000) établit la définition suivante de la diversité : « la diversité est le degré de différences humaines de base parmi une certaine population. Ses principaux critères sont le genre, la race, l'ethnicité, la religion, la classe sociale, le handicap, l'orientation sexuelle et l'âge »¹ (Certo, 2000, p.528). La diversité peut aussi faire référence aux « politiques et pratiques qui cherchent à inclure les personnes qui sont considérées, d'une manière ou d'une autre, différentes des membres traditionnels »² (Herring, 2009, p. 209).

La diversité est apparue en premier lieu aux Etats-Unis, le gouvernement essayant de s'attaquer aux problèmes de discrimination ethnique et raciale qui ont toujours existé sur le territoire envers les Amérindiens, les Hispaniques ou encore les personnes de couleur noire (Alon & Tienda, 2007). Aujourd'hui, la notion de diversité a évolué et les partisans de celle-ci affirment qu'elle permet d'agrandir le réservoir de talents des organisations et donc de renforcer leur position (Herring, 2009).

La première chose à souligner dans le cas qui nous concerne, et elle est de taille, c'est que les politiques de diversité et d'intégration établies dans les organisations belges ne mettent pas du tout l'accent sur les personnes handicapées, comme le déclarent d'entrée de jeu Cornet et Zaroni (2010). Apparemment, l'intégration des travailleurs handicapés ne serait pas une priorité, comme le serait celle des personnes âgées ou des minorités ethniques. Et c'est

¹ Traduction libre.

² Traduction libre.

symptomatique, comme l'a déjà souligné l'absence de textes de lois contraignants pour les entreprises pour embaucher des travailleurs handicapés.

Pourtant, la diversité, qu'elle concerne les personnes handicapées ou non, est importante. En effet, selon Calori et Seidel (1994), il est d'une importance cruciale d'intégrer des personnes différentes dans les entreprises afin que tout le monde puisse apprendre réciproquement des autres. De plus, la diversité est considérée comme une source d'enrichissement et de progrès pour les personnes qui la vivent (de Woot, 1994). Cela fonctionne pour les personnes venant de différentes cultures, qui peuvent apprendre chacune des autres, mais aussi pour les personnes handicapées et non-handicapées, qui peuvent échanger leurs points de vue. La diversité et l'intégration seraient même des façons d'améliorer l'efficacité et la qualité de la vie au travail. Mais plus que par des structures spécifiques, l'intégration doit se faire par les personnes, qui ont une volonté d'intégrer la diversité au sein de leur organisation (Calori & de Woot, 1994).

Ainsi, engager une personne handicapée dans une équipe – avec des aménagements raisonnables pour qu'elle puisse faire son travail correctement – est loin d'être suffisant tant que les collègues ne pensent pas que c'est une bonne idée ou ne croient pas en la richesse de la diversité. Le management a également son rôle à jouer, puisqu'il est l'acteur chargé d'amener l'entreprise à être profitable pour les actionnaires. Il doit donc être convaincu que la diversité sera économiquement positive pour l'entreprise.

Le challenge pour les entreprises sera de réussir à créer une « unité dans la diversité »¹ (de Woot, 1994, p. 267), réussir à combiner les différents talents et particularités de chacun afin d'en sortir plus forts ensemble, et d'accomplir de plus grandes choses que si les individus fonctionnaient séparément. Mais c'est également une opportunité, selon Certo (2000), dans le sens où intégrer des personnes de groupes différents permet à l'entreprise de puiser parmi un plus grand nombre de personnes lorsqu'elle veut engager, et donc d'avoir accès à des talents différents et variés.

Selon Beham, Straub et Schwalbach (2012), la diversité peut être vue sous deux points de vue différents : la justice ou l'égalité, dont le but est d'éviter la discrimination, que ce soit dans la

¹ Traduction libre.

société ou au travail, et l'amélioration de la performance, en se basant sur l'idée que la diversité peut être un moteur pour l'innovation et la performance, puisqu'elle amène un bassin plus large de compétences, de connaissances, d'idées et de réseaux.

1.2. Le *business case* de la diversité selon Herring (2009)

Selon Herring (2009), la diversité peut être un vrai atout pour l'entreprise, et cette dernière peut bénéficier financièrement de la mise en place d'une politique inclusive. L'auteur a relevé plusieurs avantages soutenant cette théorie du *business case* de la diversité.

Premièrement, il apparaît selon l'auteur que les équipes¹ composés de personnes partageant le même état d'esprit performant moins bien que celles qui présentent une variété de points de vue. Dans ce sens, la diversité produit un résultat supérieur à l'homogénéité, parce que « le progrès et l'innovation dépendent moins de penseurs isolés avec une intelligence élevée que de groupes variés travaillant ensemble et capitalisant sur leur individualité »² (Herring, 2009, p. 210).

Herring (2009) révèle également que la diversité offre une meilleure chance à la créativité et à la qualité de ce que l'équipe produit, puisque les différents points de vue l'obligent à devoir trouver des solutions créatives, avec lesquelles les personnes de l'équipe peuvent se trouver en accord.

De plus, la diversité « enrichit le lieu de travail en élargissant les points de vue des employés, renforçant leurs équipes, et offrant de plus grandes ressources pour la résolution de problèmes »³ (Herring, 2009, p. 208).

Mais la diversité revêt également des aspects négatifs. Herring (2009) suggère en ce sens que l'hétérogénéité au sein d'une équipe, bien qu'elle puisse s'accompagner de contacts et de sources d'informations variées, de créativité et d'innovation, peut en même temps contribuer à l'émergence d'un plus grand nombre de conflits, à une communication plus difficile et à une moindre performance. Un désagrément de la diversité qui peut également exister est que

¹ Dans un souci de cohérence, nous utiliserons toujours le mot 'équipe' pour ce qui concerne équipes de travail, 'groupe' étant utilisé pour catégoriser un groupe social.

² Traduction libre.

³ Traduction libre.

l'équipe risque d'être moins intégrée, générer des insatisfactions et conduire à un *turnover* du personnel et un taux d'absentéisme plus élevé.

Au-delà des détracteurs et des défenseurs de la diversité dans les entreprises, Herring (2009) présente un troisième angle de vue, paradoxal : une plus grande diversité serait en même temps « associée à plus de conflits au sein de l'équipe et à une meilleure performance »¹ (Herring, 2009, p. 209), parce que ces conflits forceraient les membres de l'équipe à aller au-delà des solutions qui apparaissent facilement dans des équipes homogènes, et mèneraient à plus de créativité ou à des idées nouvelles et supérieures à la moyenne. Ce sont justement ces idées créatives et innovantes qui font le succès d'une entreprise, malgré les problèmes de communication que l'hétérogénéité d'une équipe peut amener. Ceci peut apporter un avantage non-négligeable aux entreprises, dans le sens où la diversité rend le fonctionnement d'une entreprise plus complexe à comprendre, et donc à imiter pour d'éventuels concurrents (Herring, 2009).

Toutefois, Herring (2009) reconnaît qu'il est possible que ce *business case* de la diversité fonctionne dans le sens opposé : une entreprise à succès pourrait mobiliser plus d'attention et de ressources à la diversité en son sein qu'une entreprise qui survit à peine. Son analyse serait alors caduque, mais il a trouvé qu'il était difficile, voire impossible de déterminer le sens de cette relation de cause à effet. Cependant, il conclut en précisant que toutes ses recherches abondent en ce sens : la « diversité est liée au succès des entreprises parce qu'elle permet de penser *outside the box* »² (Herring, 2009, p. 220).

Selon Morrison (1992), qui a comparé 16 organisations publiques et privées aux Etats-Unis dans les années 80, la diversité a prouvé, déjà à l'époque, qu'elle pouvait procurer encore plus d'avantages à l'entreprise.

Premièrement, elle permet de gagner et surtout de conserver des parts de marché : en ayant une diversité de personnes travaillant pour l'organisation, on comprendrait davantage la diversité de clients et de marchés sur lesquels elle opère. Egalement, le client aime savoir qu'il a comme interlocuteur quelqu'un qui comprend ses besoins et envies, parce qu'il semble avoir les mêmes.

¹ Traduction libre.

² Traduction libre.

A titre d'exemple, c'est cette stratégie qu'a adoptée la STIB¹, en faisant attention à avoir une force de travail qui présente la même diversité que la population bruxelloise (Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles, 2007).

Ensuite, la diversité permettrait à l'organisation de faire des économies, si elle est vraiment mise en place à tous les échelons. Des managers d'origines ethniques différentes représentant la diversité des employés encourageraient plus ces derniers à rester dans l'entreprise, puisqu'ils se sentiraient mieux compris par leurs supérieurs. L'entreprise économiserait grâce à l'absence de *turnover* parmi les employés, et donc ne devrait pas déboursier d'argent pour régulièrement embaucher de nouveaux employés.

La diversité induirait également une meilleure productivité et davantage d'innovation, comme le souligne Herring (2009). L'innovation est induite par la confrontation d'idées nouvelles et différentes, même contradictoires. En ce qui concerne la productivité accrue, elle dépend du fait que les employés se sentent bien intégrés dans l'entreprise, que leur bien-être est à un bon niveau, et donc qu'ils sont plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes.

Pour finir, comme cela a été mentionné précédemment, la diversité dans une entreprise est une cause et un effet d'un management de meilleure qualité, instaurant ainsi un cercle vertueux dans l'entreprise.

1.3. La diversité : quel lien avec la performance de l'entreprise ?

La littérature scientifique se compose d'avis divers et variés, dans le sens où certains chercheurs ont trouvé qu'en effet la diversité améliore la performance, alors que d'autres concluent exactement l'inverse. L'angle de recherche s'est alors déplacé vers les conditions nécessaires pour que la diversité cause réellement une amélioration de la performance. Jackson et Joshi (2011) sont arrivés à la conclusion que la diversité peut mener à des idées plus riches qu'au sein d'une équipe très homogène, mais que ce n'était pas forcément le cas. La diversité est alors simplement un potentiel, que l'équipe et le management doivent réussir à exploiter parce que, bien qu'elle puisse avoir des résultats très positifs, la diversité est une lame à double tranchant et peut s'avérer négative si les sous-équipes similaires de l'équipe préfèrent travailler avec leurs semblables (Milliken & Martins, 1996). C'est ce qui est appelé la 'perspective de catégorisation

¹ La Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles.

sociale' par van Knippenberg, De Dreu et Homan (2004), pouvant être expliquée comme étant le fait qu'un individu va catégoriser les autres en disant qu'ils sont 'comme nous' ou semblables sur certains points.

Et c'est à cause de cette épée à double tranchant que l'équipe et le management ont un rôle à jouer, puisque ce sont les êtres humains au sein de l'équipe qui vont se trouver dans une situation où ils considèrent que la différence n'est pas pertinente. Il est donc naturel qu'ils ne cherchent pas à rester avec leurs semblables, et le management peut dès lors créer une culture d'entreprise dans laquelle travailler avec des personnes différentes est ressenti comme quelque chose de positif et créateur de richesses.

Il est important de souligner que, selon Beham et al. (2012), tous les types de diversité peuvent, sous les bonnes conditions, amener à une amélioration de la performance pour l'entreprise. Il faut une fois de plus signaler que le management a donc un rôle déterminant à jouer, puisque la diversité doit être gérée pour pouvoir s'avérer bénéfique, qu'elle ne génère pas automatiquement des résultats positifs. Van der Vegt et Janssen (2003) établissent que l'une des façons dont le management peut réussir à faire fructifier la diversité est de poser des objectifs à atteindre assez élevés, et dont le résultat est interdépendant de chacun afin que chaque personne au sein de l'équipe puisse se concentrer sur l'objectif et les attributs communs, plutôt que sur les différences de chacun. Une autre solution serait que le leadership soit également diversifié, afin qu'une réelle culture d'intégration soit en place dans l'entreprise.

La mise en place d'une politique d'intégration et de gestion de la diversité en général dans les entreprises peut donc représenter beaucoup d'externalités positives, que le management doit réussir à gérer.

2. Responsabilité sociale des entreprises

2.1. Définitions

Il existe beaucoup de définitions de la responsabilité sociale des entreprises – la RSE –, chacune intégrant des intérêts et des aspects différents. L'une d'entre elles a retenu notre attention, c'est la définition de Carroll (1979) : « la responsabilité sociale des entreprises inclut les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que la société a envers les organisations à

un moment donné »¹ (Carroll, 1979, p. 500). Selon Carroll (1979), une certaine hiérarchie existe entre ces attentes : les responsabilités économiques et légales sont obligatoires, les responsabilités éthiques sont attendues et les responsabilités philanthropiques sont souhaitées. D'après Carroll et Shabana (2010), certains penseurs estiment que la RSE doit dès lors se limiter aux obligations d'ordre légal et économique. Pour inciter les entreprises à adopter des politiques de RSE plus larges, les lois devraient alors inclure beaucoup plus d'aspects sociaux. Cependant, d'autres pensent que la RSE doit rester quelque chose qui fonctionne sur base volontaire, sinon elle serait dénaturée (Carroll & Shabana, 2010).

Kotler et Lee (2005), eux, définissent la RSE comme « l'engagement [des entreprises] à améliorer le bien-être de la communauté grâce aux pratiques *business* et aux contributions des ressources des entreprises »² (Kotler & Lee, 2005, p. 3). Cette définition, plus floue que la précédente, revêt un aspect idéologique, l'amélioration du bien-être de la communauté, en ajoutant les moyens pour y arriver mais sans en préciser les pistes d'action.

Carroll et Shabana (2010) ont caractérisé ces deux approches de la RSE comme « étroite versus large »³ (Carroll & Shabana, 2010, p. 93). La première approche, considérée comme étroite, se limite à la RSE qui montre un lien clair avec la performance financière de l'entreprise. L'approche plus large, quant à elle, englobe de plus nombreux aspects de la RSE, car elle reconnaît que les éléments d'une politique de RSE peuvent avoir un lien direct mais aussi indirect avec la performance de l'entreprise. L'avantage de cette dernière approche est qu'elle offre plus d'opportunités à l'entreprise de développer une politique de RSE qui offrira une performance accrue sur le court terme, mais aussi sur le long-terme.

Cependant, Porter et Kramer (2006) viennent nuancer le concept de RSE, en précisant que chaque organisation a ses spécificités, et que les politiques de RSE ne peuvent pas être appliquées de manière générique à toutes les organisations. A l'inverse, le management de chaque organisation doit imaginer sa politique de RSE et la manière de l'appliquer qui est « la plus adéquate pour sa stratégie »⁴ (Porter & Kramer, 2006, p. 78).

¹ Traduction libre.

² Traduction libre.

³ Traduction libre.

⁴ Traduction libre.

2.2. Parties prenantes

Selon Carroll et Shabana (2010), les acteurs qui s'intéressent à la RSE sont de plusieurs types. Premièrement, le comité de direction, le CEO, le CFO et les cadres, qui représentent l'exécutif de l'entreprise, sont en charge de la santé financière de cette dernière et donc s'inquiètent de savoir si la RSE, *in fine*, a un impact positif. Ils doivent pouvoir justifier des choix de RSE consistants avec la stratégie générale de l'entreprise et prouver que la politique de RSE choisie est financièrement viable.

Mais d'autres acteurs ont un intérêt dans la politique de RSE de l'entreprise. Les investisseurs sont préoccupés par la performance financière et par tout ce qui peut menacer les priorités du management ; les gouvernements sont intéressés de savoir si les entreprises peuvent obtenir des résultats sociaux et environnementaux d'une façon plus rentable que *via* des textes légaux ; les consommateurs aussi s'intéressent à la RSE, puisqu'ils sont nombreux à avoir des habitudes d'achat alignées à leurs valeurs et qu'ils veulent « laisser un meilleur monde à leurs enfants »¹ (Carroll & Shabana, 2010, p. 92).

2.3. Le *business case* de la responsabilité sociale des entreprises selon Carroll et Shabana (2010)

Deux courants de pensée principaux existent en ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises : certains prétendent que les organisations ne doivent pas s'embarrasser de la RSE, tandis que d'autres affirment que les organisations ont des obligations très larges envers la société.

Carroll et Shabana (2010) ont exposé ces deux points de vue et les arguments qui les renforcent. Premièrement, l'idée défendue par Friedman (1962) énonce que le management d'une entreprise n'a qu'une et une seule obligation : maximiser les profits des investisseurs. Les problèmes sociaux ne concernent pas les entreprises, mais les gouvernements et leurs législations.

¹ Traduction libre.

Un second argument soutenant ce courant de pensée est que les entreprises n'ont tout simplement pas les capacités pour prendre des décisions sociales et les gérer. Les compétences des managers seraient dès lors uniquement d'ordre financier ou opérationnel.

Dans ce même ordre d'idées, le management qui s'inquiète de la RSE perdrait de vue l'objectif principal de l'entreprise, et la détournerait de sa raison d'être.

Un argument supplémentaire en défaveur de la RSE est que les entreprises ont déjà beaucoup de pouvoir dans la société, et leur donner l'opportunité d'être responsables d'affaires sociales ne ferait qu'augmenter leur pouvoir.

Finalement, il apparaît qu'en « poursuivant un but de RSE, une entreprise se rend moins concurrentielle globalement »¹ (Carroll & Shabana, 2010, p. 88).

Les défenseurs de la RSE, eux, basent leurs arguments sur les bénéfices à long terme pour l'entreprise. En effet, une entreprise qui s'inscrit dans un environnement fonctionnant bien voit ses chances de pérennité augmenter. Elle doit dès lors investir dans son environnement pour bénéficier de ses avantages dans le futur.

Dans le même ordre d'idées, une entreprise qui met en place une politique de RSE serait en réalité en avance sur les législations qui, dans un futur plus ou moins proche, vont contraindre les entreprises à respecter certains standards sociaux. De cette manière, l'entreprise s'assure d'être en accord avec les normes légales, puisqu'elle en aura anticipé les obligations.

Un troisième argument en faveur de la RSE existe, quoiqu'un peu fataliste. Il considère que la société actuelle est socialement imparfaite. Puisque les entreprises ont des ressources en termes de gestion, d'expertise et de capital, et qu'en même temps d'autres acteurs ont tenté d'atteindre un idéal social mais ont échoué, il faudrait simplement laisser leur chance aux entreprises, et voir ce qu'elles peuvent atteindre comme résultat.

Dans ce même ordre d'idées, Carroll et Shabana (2010) avancent également qu'il est meilleur pour une entreprise d'être proactive et d'anticiper les besoins sociaux que de réagir aux problèmes une fois qu'ils émergent. Agir de la sorte serait plus pratique et moins coûteux pour les entreprises.

En outre, la société, et donc les potentiels clients des entreprises, soutient la RSE. Les organisations doivent donc investir dans la RSE pour satisfaire leurs clients actuels, mais aussi pour en attirer de nouveau, car le public pense qu'« en plus de poursuivre un but financier, une

¹ Traduction libre.

entreprise doit agir de manière responsable envers ses employés, les communautés et les autres parties prenantes »¹ (Carroll & Shabana, 2010, p. 89) même si cela implique une perte de profits. Cependant, Valor (2008) nuance cet argument, en précisant que le consommateur peut ne pas avoir le pouvoir d'achat nécessaire pour soutenir l'entreprise qui partage ses valeurs.

Finalement, Vogel (2005) établit que la RSE mène en effet à la création de valeur pour les investisseurs, et qu'il y a donc un lien direct entre la RSE et la profitabilité, même si ce lien doit être envisagé à plus long terme.

¹ Traduction libre.

Chapitre 4 : Conclusions de la revue de littérature

Pour rappel, les questions qui ont structuré notre recherche dans la littérature managériale sont les suivantes :

Quels sont les obstacles rencontrés par l'entreprise lors de l'embauche de travailleurs handicapés ?

Quels bénéfices une entreprise peut-elle tirer d'une politique de diversité et d'intégration des travailleurs handicapés ?

Après l'analyse du cadre légal d'application en Belgique, nous pouvons dire qu'il représente un frein majeur à l'embauche des travailleurs handicapés et ne favorise pas leur intégration au sein des entreprises, puisqu'il n'y a pas d'obligation contraignante pour les organisations à le faire et surtout pas de sanction en vigueur pour les entreprises qui ne respecteraient pas les grands principes d'inclusion et d'anti-discrimination. En addition à la législation ne favorisant pas l'embauche de personnes handicapées, nous avons vu que beaucoup d'obstacles se dressent pour les entreprises qui envisageraient d'engager des travailleurs handicapés. Cependant, ces obstacles peuvent être déjoués, comme l'a démontré la littérature étudiée.

L'éducation et la formation des personnes handicapées demeurent un problème lié au cadre légal, puisque c'est le manque d'accessibilité de l'enseignement classique qui empêche les jeunes handicapés de vivre leur scolarité au même titre que n'importe quel jeune, les envoyant sur le marché du travail avec moins de qualifications que leurs homologues non-handicapés. Les entreprises éprouvent alors des difficultés à trouver des profils intéressants dans cette partie de la société.

Par ailleurs, les lois permettent également de lever les obstacles financiers, puisque les subsides et les aides apportées aux entreprises compensent les éventuels pertes de productivité et coûts pouvant être associés aux travailleurs handicapés. Par exemple, les aménagements raisonnables sont une obligation légale de l'employeur envers ses employés handicapés, mais ils sont remboursés à l'employeur. Ils sont dès lors simplement des outils pour faciliter l'intégration du travailleur handicapé, puisqu'ils rendent le travail possible et productif au même titre que les autres employés.

Finalement, puisque l'intégration des travailleurs handicapés concerne des êtres humains, des obstacles naturels peuvent émerger, comme les comportements discriminatoires. Ceux-ci peuvent être liés à des éléments inconscients – les stéréotypes – ou conscients – les préjugés –

qui mènent alors à la discrimination. Les entreprises peuvent agir sur cet obstacle en préparant les employés à l'intégration par une communication ouverte et de la sensibilisation.

Beaucoup de ces obstacles peuvent s'avérer être insignifiants si l'entreprise a la volonté d'intégrer les personnes handicapées, dans une attitude positive. Nous l'avons vu, l'intégration des personnes handicapées peut présenter une source de succès pour l'ensemble de l'organisation sur le long terme, que ça soit grâce à la richesse de la diversité qui peut s'avérer être un vivier de talents ou simplement d'un point de vue *business*, parce que l'entreprise bénéficiera au final des efforts mis dans sa politique de responsabilité sociale.

Une entreprise qui se veut pérenne ne peut tout simplement plus passer à côté des talents que représentent les personnes handicapées. Mais les personnes handicapées ne peuvent pas être oubliées en dehors de l'organisation non plus. En effet, elles représentent un marché profitable pour l'entreprise qui, si elle comprend leurs besoins et leurs envies, notamment grâce aux personnes handicapées intégrées, peut voir l'ampleur de sa clientèle nettement augmenter.

La théorie a montré que l'embauche des travailleurs handicapés peut représenter une opportunité pour les entreprises qui ne doivent pas se laisser décourager par les obstacles que cela représente. Nous allons démontrer qu'une entreprise prospère peut le rester en engageant des travailleurs handicapés, voire qu'elle peut devoir son succès en partie à l'embauche de travailleurs handicapés, grâce à une étude de cas approfondie.

Partie 2 : Méthodologie

Afin de nuancer les réponses amenées aux questions de recherche par la théorie, une étude de cas approfondie a été menée au sein de l'entreprise IBM. Pour mener à bien cette dernière, nous commencerons par déterminer les objectifs sous-jacents à notre étude de cas. Cela nous permettra alors de dresser nos sous-questions de recherche. Ensuite, nous élaborerons une méthodologie se voulant rigoureuse et visant à limiter la présence de biais, montrer du respect aux participants et nous fournir une meilleure préparation. Avant de passer à l'analyse des résultats, nous passerons en revue les diverses observations que nous avons pu faire au cours de notre étude de cas. Après cela, nous analyserons les résultats à la lumière des sous-questions qui ont structuré notre recherche. Enfin, nous dresserons le bilan final nous apportant la réponse à nos questions de recherche.

1. Objectifs et construction des sous-questions

1.1. Objectifs

Quels sont les obstacles rencontrés par l'entreprise lors de l'embauche de travailleurs handicapés ?

Quels bénéfices une entreprise peut-elle tirer d'une politique de diversité et d'intégration des travailleurs handicapés ?

L'essentiel de l'étude sera d'explorer les réponses qui peuvent être apportées aux questions de recherche, grâce à une étude de cas concrète réalisée au sein de l'entreprise IBM. Bien que la recherche soit d'une taille limitée, nous espérons pouvoir éclairer d'une certaine manière le domaine de la gestion, en tentant de proposer aux entreprises des pistes pour les inciter à intégrer des personnes handicapées dans leur organisation et en tirer les bénéfices.

1.2. Construction des sous-questions

Après les recherches et lectures effectuées dans la littérature scientifique pour mieux comprendre les différents enjeux de la situation, nous pouvons désormais formuler des sous-questions de recherche qui structureront l'étude de cas menée chez IBM. Ces sous-questions seront réparties selon trois thèmes : le cadre légal, les obstacles et les incitants à l'intégration des personnes handicapées ainsi que la diversité et la RSE.

1.2.1. Sous-questions liées au cadre légal

Quelles sont les règles qui influencent l'entreprise dans sa politique de diversité et d'intégration des personnes handicapées ?

Quel impact a le cadre légal sur l'intégration des personnes handicapées dans l'organisation ?

1.2.2. Sous-questions liées aux obstacles et aux incitants

Quel niveau d'éducation et de formation ont les travailleurs handicapés dans l'entreprise ? Ont-ils eu accès aux mêmes opportunités d'éducation et de formation ? Quel est l'impact de leur niveau d'éducation et de formation sur leur carrière ?

Dans quelle mesure les contraintes et incitants légaux impactent-ils l'intégration des travailleurs handicapés ?

Comment les collègues du travailleur handicapé ont-ils dû s'adapter à ce dernier ? Quel est le ressenti du travailleur handicapé lors d'une arrivée dans une nouvelle équipe ou lors d'un changement d'équipe ? Comment fonctionnent les relations de travail au sein de l'équipe mixte ?

Comment sont mis en place les aménagements raisonnables dans l'entreprise ? Les aménagements raisonnables peuvent-ils être bénéfiques pour l'entreprise et pas uniquement pour le travailleur handicapé ?

Comment se prépare l'équipe à l'arrivée d'un travailleur handicapé ? Quel rôle joue la personne handicapée dans son intégration ?

1.2.3. Sous-questions liées à la diversité et à la RSE

Dans quel contexte s'inscrit la politique de diversité et de RSE ? Quelle est la culture d'entreprise qui favorise la mise en place d'une telle politique ?

Pourquoi l'entreprise choisit-elle d'engager des travailleurs handicapés ? Quel est le point de vue du management sur la diversité de l'entreprise ?

Comment est impacté le succès de l'entreprise par l'intégration des travailleurs handicapés ?

2. Méthodologie

2.1. Choix de la méthode d'étude de cas approfondie

Pour la réalisation de ce mémoire, il a fallu choisir une méthode d'enquête. Notre choix s'est d'emblée tourné vers l'étude de cas, car elle est « la stratégie la plus utilisée parce qu'elle est bien adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation » (Gombault, 2005, p. 33), et qu'elle est très courante dans les domaines de la gestion des ressources humaines ou de la stratégie.

D'autres arguments nous ont confortés dans ce choix.

L'étude de cas consiste en une enquête empirique qui « examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990, p. 13).

Gombault (2005) souligne qu'une étude de cas permet d'aborder les choses en profondeur, puisque l'on suit des événements, mais « en ajoutant d'autres sources de 'preuves' qui n'existent pas dans l'étude historique, notamment l'observation directe et l'entretien systématique » (Gombault, 2005, p. 33). Pour l'étude de cas qui nous intéresse ici, cela signifie donc qu'en plus des divers rapports publiés par IBM au sujet de la RSE ou des statistiques d'emploi par exemple, les entretiens et l'observation des lieux de l'entreprise complètent les informations nécessaires pour avoir une vue globale de la situation.

En outre, l'étude de cas offre un avantage de taille, très apprécié dans le domaine de la gestion des ressources humaines : elle permet de « s'intéresser aux acteurs tout en comprenant le contexte » (Gombault, 2005, p. 34). Ici, cet aspect est primordial, puisque le sujet de notre étude touche directement aux êtres humains. Dès lors, la méthode du questionnaire où les participants doivent cocher des cases sur des échelles, par exemple, semble restreindre la richesse des réponses et des échanges que les personnes interrogées peuvent amener.

L'étude de cas menée dans le cadre de ce mémoire est unique. Certains pourraient penser que l'ampleur de l'étude est insuffisante, mais, comme Gombault (2005) l'a défendu, et comme Romelaer (cité par Gombault, 2005) le disait déjà en 1994 : « tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale » (Gombault, 2005, p. 36). Il n'y a dès lors pas de contre-indication à faire une étude de cas unique : des conclusions pertinentes pour d'autres organisations peuvent être tirées de cette étude-ci.

2.2. Choix des contacts

Premièrement, un choix a dû être fait en ce qui concerne le terrain d'étude. Nous pouvions considérer des organismes publics, des entreprises privées, ou encore des entreprises de travail adaptées. Nous trouvions que le secteur public, par l'imposition de quotas, risquait de moins refléter la volonté des dirigeants d'intégrer des personnes handicapées dans l'organisation. En ce qui concerne les entreprises de travail adapté, nous avons pensé qu'il ne serait pas pertinent d'aller étudier ce genre d'organisations puisque leur « spécificité est d'employer majoritairement des personnes handicapées » (Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté, s.d.), principalement dans des activités manuelles telles que l'emballage de produits ou l'impression de brochures par exemple. Dès lors, il nous semblait que les potentielles conclusions de l'analyse d'un tel terrain ne seraient pas applicables à des entreprises classiques. Notre choix s'est donc porté sur les entreprises classiques, pour rester dans un cadre *business* avec des exigences de rendement, et pour lesquelles les résultats seraient transférables, moyennant certainement des adaptations, à d'autres entreprises privées.

Afin de trouver un terrain d'étude, des recherches ont été nécessaires. Il a d'abord fallu identifier des entreprises qui employaient des personnes handicapées. Dès que nous rencontrions un ou une dirigeant(e) d'entreprise *via* le réseau de la *Louvain School of Management*, nous nous entretenions rapidement avec lui ou elle pour savoir s'il ou elle employait des personnes handicapées, et la réponse était très souvent négative.

Nous nous sommes alors tournés vers le réseau professionnel LinkedIn pour chercher des responsables de politiques de diversité et d'intégration dans les entreprises privées. Peu de prises de contact ont été concluantes. Mais le responsable belge de la politique d'intégration et de diversité d'IBM, Yves Veulliet, nous a répondu par la positive et avec enthousiasme puisqu'ils avaient une politique en place depuis assez longtemps et dans tous les pays où IBM a des activités. C'est alors lui qui nous a dirigés vers des travailleurs handicapés, leurs responsables et leurs collègues et vers les personnes en charge des politiques d'intégration et de diversité. S'entretenir avec ces différentes catégories d'acteurs nous a permis d'avoir une vision relativement large de la situation de l'entreprise.

2.3. Collecte des données et personnes interrogées

Nous avons commencé par nous entretenir avec le responsable de la politique d'intégration et de diversité de la Belgique, des Pays Bas et du Luxembourg – Yves Veulliet –, pour nous situer

dans le contexte d'IBM, afin de comprendre quelle était exactement leur politique. Il s'avère qu'il est lui-même porteur d'un handicap¹. Nous avons ensuite, à chaque fois, commencé par nous entretenir avec le travailleur handicapé avant de rencontrer ses supérieurs et collègues. Le but poursuivi en faisant cela est de bien saisir la situation dont on va parler avec l'équipe du travailleur handicapé, en l'entendant racontée par la personne qui en est au cœur : le travailleur handicapé lui-même. Pour terminer, nous avons rencontré plusieurs personnes chargées de la politique d'intégration et de diversité à différents niveaux, afin d'acquérir une vue plus exhaustive de ladite politique.

Nous avons rencontré trois personnes handicapées et leur entourage : un homme malvoyant et son collègue, une femme malvoyante et son supérieur, ainsi qu'un homme paraplégique et sa collègue. Ce dernier – Yves – est également en charge de la politique de diversité et d'intégration des personnes handicapées. Sa supérieure a aussi été interviewée, mais à cause de contraintes temporelles de son côté, nous avons limité l'entretien à des sujets concernant la politique de diversité et d'intégration des personnes handicapées, et omis les sujets concernant la collaboration avec un collègue handicapé. En addition, nous nous sommes entretenus avec une personne en charge de la politique de diversité et d'intégration pour la région des pays Baltes et de Pologne.

En définitive, ce sont donc huit personnes qui ont été interviewées. Elles sont présentées dans le Tableau 3, par ordre de rencontre. Ce tableau indique le titre de la fonction de la personne interrogée, la raison pour laquelle elle a été interrogée, et les conditions d'entretien que sont la langue utilisée, la langue d'origine, et si l'entretien s'est déroulé en face-à-face ou par téléphone. Dans un souci d'anonymat et de confidentialité pour l'entreprise IBM, le nom des personnes interviewées a été remplacé par Rx pour 'Répondant n° x'. Yves Veulliet, étant donné son rôle particulier pour l'entreprise, est le seul dont nous avons pu garder l'identité. Nous avons tenu à conserver les indications de genre – il ou elle – pour les personnes interrogées, afin de maintenir une dimension réelle et montrer la variété des personnes interviewées.

Tableau 3 :
Présentation des personnes interviewées.

¹ Yves est devenu paraplégique suite à un accident de moto.

Personne rencontrée	Titre de fonction	Intérêt	Conditions d'entretien		
			Langue utilisée	Langue d'origine	Modalité
Yves Veulliet – R1, homme	Global Disability & Inclusion Leader	Travailleur handicapé : paraplégique Responsable des politiques de diversité et d'intégration	Français	Français	Face-à-face
R2, homme	Service Delivery Manager Access & Transit	Travailleur handicapé : malvoyant	Anglais	Néerlandais	Face-à-face
R3, homme	IT Specialist	Collègue de R2	Anglais	Néerlandais	Face-à-face
R4, femme	Diversity & Inclusion Leader	Responsable des politiques de diversité et d'intégration	Anglais	Anglais	Par téléphone
R5, femme	Diversity Program Manager	Collègue de R1 Responsable des politiques de diversité et d'intégration	Anglais	Anglais	Par téléphone
R6, femme	Technology Support Services	Travailleuse handicapée : malvoyante	Français	Néerlandais	Face-à-face
R7, homme	SW Delivery Leader Benelux	Responsable de R6	Anglais	Néerlandais	Face-à-face
R8, femme	Equal Opportunity Compliance Lead Europe & Diversity Lead Poland & Baltics	Responsable des politiques de diversité et d'intégration	Anglais	Polonais	Par téléphone

Avant chaque entretien, bien que nous ayons déjà expliqué lors du premier contact quel était l'objectif de la discussion et du mémoire, nous avons reprécisé dans quel cadre s'inscrivait la recherche, afin de clarifier pour le répondant le thème abordé. Nous avons également expliqué à chaque répondant que l'enregistrement de la conversation servait à la retranscription et à l'analyse des informations.

Nous avons choisi de rencontrer les personnes sur leur lieu de travail, dans un souci de facilité et de respect des répondants. En effet, il nous a semblé plus correct de ne pas leur demander de se déplacer, principalement dans la mesure où plusieurs répondants vivent avec un handicap physique. Egalement, dans un souci de facilité, nous déplacer une fois pour rencontrer le travailleur handicapé et les membres de son équipe permettait un gain de temps. Cependant, deux répondantes étant situées aux Etats-Unis, et une en Pologne, nous avons dû réaliser leurs entretiens par téléphone.

Un dernier choix a été la langue. Plusieurs répondants étant néerlandophones, polonais ou américains, nous avons alors trouvé une solution en choisissant de conduire leurs entretiens en

anglais, puisque c'était, éventuellement après leur langue maternelle, la langue que chacun maîtrisait le plus. R6 a cependant préféré s'exprimer en français plutôt qu'en anglais.

2.4. Technique et grille d'analyse des entretiens

Pour étudier le cas de l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise IBM, nous nous basons sur plusieurs sources, afin de récolter les données nécessaires à notre analyse. Celles-ci sont axées sur trois thèmes différents : le cadre légal, les obstacles et incitants à l'embauche, et la diversité et la RSE. Outre les informations obtenues grâce aux entretiens menés dans l'entreprise, la récolte d'informations se fera sur base du site Internet d'IBM et des rapports émis par l'entreprise. Vous trouverez au Tableau 4 la grille d'analyse reprenant les questions – classées par thèmes – qui ont été posées aux participants afin d'obtenir les informations nécessaires à l'analyse.

2.5. Guide d'entretien

Nous avons opté pour un guide d'entretien avec des questions ouvertes, afin que les répondants puissent construire une réponse réfléchie, se laissent aller aux confidences et puissent dire ce qu'ils voulaient, ce qui leur tenait à cœur. De la sorte, nous voulions éviter de brider les répondants dans leurs réponses.

Bien qu'un guide d'entretien ait été établi, nous avons choisi de parfois poser des questions de relance ou de précisions lorsqu'elles étaient nécessaires, pour que le répondant aille plus en profondeur dans ses idées s'il ne l'avait pas fait spontanément.

Les guides d'entretien sont propres à chaque catégorie d'acteurs : les responsables de la politique de diversité et d'intégration, les travailleurs handicapés ainsi que leurs managers et leurs collègues.

Les guides d'entretien complets se trouvent en Annexe 2.

Tableau 4 :
Grille d'analyse des entretiens

Thèmes		Questions posées aux travailleurs handicapés	Questions posées aux collègues et aux supérieurs	Questions posées aux responsables de la politique de diversité et d'intégrations
Cadre légal		Comment avez-vous réussi à vous en sortir sur un marché du travail comme le nôtre ? Le définiriez-vous comme 'ouvert' aux personnes porteuses d'un handicap ?		Quelle est votre perception de l'impact des différents cadres institutionnels dans les différents pays sur l'intégration des personnes handicapées ?
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	Quel est votre parcours professionnel ?	Comment est-ce qu'une personne handicapée est arrivée dans votre équipe ?	Quels sont les coûts de la politique d'intégration, la lourdeur administrative éventuellement, <i>etc.</i> ?
	Contraintes et incitants légaux	Comment avez-vous été recruté par IBM ? Quels sont les coûts de la politique d'intégration, la lourdeur administrative éventuellement, <i>etc.</i> ?	Quels sont les coûts de la politique d'intégration, la lourdeur administrative éventuellement, <i>etc.</i> ?	Quels sont les coûts de la politique d'intégration, la lourdeur administrative éventuellement, <i>etc.</i> ?
	Comportements discriminatoires	Quelle est la réaction des collègues ou leur manière de fonctionner, par rapport à vous ?	Avez-vous été volontaire pour intégrer une personne handicapée ? Ou bien est-ce que cela vous a été imposé ? Quelle est la réaction des collègues ou leur manière de fonctionner, par rapport à elle ?	
	Aménagements raisonnables	Dans votre travail actuel, quels sont les aménagements qui ont été faits pour vous ? Ont-ils été facilement faits par l'entreprise ? Comment travaillez-vous avec vos collègues ?	Quels sont les aménagements qui ont été faits pour votre travailleur handicapé ? Ont-ils été facilement faits par l'entreprise ? Comment travaillez-vous avec vos collègues, en particulier avec la personne handicapée ?	
	Gestion du changement et sensibilisation	Comment s'est passée votre intégration dans l'équipe ?	Comment s'est passée l'intégration du travailleur handicapé dans l'équipe ?	

Diversité et RSE	Que pensez-vous de la politique d'intégration et de diversité mise en place ici chez IBM ? Est-elle satisfaisante, réaliste ? Pourrait-on aller plus loin ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Est-ce réaliste, pour une entreprise privée, avec des exigences de rendement ? Quels sont les avantages pour l'entreprise d'une telle politique ? Quel est l'impact de cela sur la performance de l'entreprise ? Est-ce que, selon vous, le succès d'IBM repose, entre autres choses, sur sa politique d'intégration et de diversité ?	Que pensez-vous de la politique d'intégration et de diversité mise en place ici chez IBM ? Est-elle satisfaisante, réaliste ? Pourrait-on aller plus loin ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Est-ce réaliste, pour une entreprise privée, avec des exigences de rendement ? Quels sont les avantages pour l'entreprise d'une telle politique ? Quel est l'impact de cela sur la performance de l'entreprise ? Est-ce que, selon vous, le succès d'IBM repose, entre autres choses, sur sa politique d'intégration et de diversité ?	Quelle est la politique d'intégration et de diversité chez IBM ? Quels sont les outils utilisés ? Quels sont les acteurs impliqués ? Que pensez-vous de la politique d'intégration et de diversité mise en place ici chez IBM ? Est-elle satisfaisante, réaliste ? Pourrait-on aller plus loin ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Est-ce réaliste, pour une entreprise privée, avec des exigences de rendement ? Quels sont les avantages pour l'entreprise d'une telle politique ? Quel est l'impact de cela sur la performance de l'entreprise ? Est-ce que, selon vous, le succès d'IBM repose, entre autres choses, sur sa politique d'intégration et de diversité ?
------------------	--	--	---

Partie 3 : Etude du cas et discussion des résultats
Chapitre 1 : Brève présentation d'IBM

IBM, *International Business Machines*, est une multinationale américaine fondée en 1911 et dirigée aujourd'hui par Virginia M. Rometty, dont le siège est basé à Armonk aux Etats-Unis, dans l'Etat de New York. D'après le rapport annuel disponible sur son site Internet. IBM est active dans plus de 175 pays du monde. 380.300 personnes étaient employées en 2016 et l'entreprise aurait, pour la 21^{ème} année consécutive, connu une augmentation des dividendes distribués (IBM, 2017b, p. 19). Les revenus d'IBM s'élevaient en 2016 à 79.919 millions de dollars, pour un bénéfice net de 11.872 millions de dollars (IBM, 2017b, p. 24). IBM fait partie des trente entreprises incluses dans le *Dow Jones*.

La raison d'être de l'entreprise, mise à part générer des revenus pour ses investisseurs, est d'« aider les entreprises clients à devenir plus innovantes, plus efficaces et plus compétitives grâce à l'application de *business insight* et de solutions IT »¹ (IBM, 2017b, p. 32).

L'entreprise IBM est très active dans l'intégration des personnes handicapées. Elle a reçu une récompense de la part des Nations Unies en 2016 à l'occasion du dixième anniversaire de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (Stephens, 2016). L'entreprise a également signé la charte de l'*International Labour Organization Global Business and Disability Network* dont le but est de « promouvoir et inclure les personnes vivant avec un handicap sur le lieu de travail »² (International Labour Organization, 2017) et fait aussi partie de l'*US Business Leadership Network*, une ASBL dont le but est d'amener les entreprises à tirer profit de l'inclusion des personnes handicapées (US Business Leadership Network, s.d.).

¹ Traduction libre.

² Traduction libre.

Chapitre 2 : Analyse des résultats

1. Quelques observations faites lors des entretiens

Les entretiens ont été menés, pour la plupart, dans les bureaux d'IBM à Bruxelles et à Anvers. Les bureaux d'Anvers sont assez classiques et à première vue arriver jusqu'au bâtiment se fait aisément par le service des trams. Pour accéder aux bureaux d'IBM dans le bâtiment partagé avec d'autres entreprises, il y a un ascenseur et des portes classiques.

Les bureaux de Bruxelles, quant à eux, semblent entièrement pensés en termes d'accessibilité. En effet, plusieurs choses sont notables dès l'arrivée dans le bâtiment : l'arrêt de tram est à 100m ; des places de parking réservées aux personnes handicapées sont disponibles juste devant l'entrée ; le parking souterrain est accessible à pied par des ascenseurs ; les portes d'entrée du bâtiment sont automatiques ; les poignées des portes sont plus basses que sur les portes classiques ; il y a des ascenseurs pour accéder aux étages ; les portes les plus lourdes sont équipées de boutons d'ouverture automatique.

Cependant, un aspect vaut la peine d'être signalé : lors de la rencontre avec R6 – une employée malvoyante – dans le hall d'entrée, cette dernière montre le chemin vers le couloir, mais a dû se laisser guider pour atteindre la salle qu'elle avait réservée, car les plans d'accès et les plaques identifiant les salles étaient tous écrits en petits caractères, et placés assez haut. Comment une personne malvoyante, ou une personne en chaise roulante, dont la tête arrive à une hauteur moindre que les autres employés, peuvent-elles se situer dans les couloirs ?

2. Analyse

L'analyse sera structurée par thème, comme présentée dans la grille d'analyse reprise au Tableau 4. De cette manière, nous aborderons chaque sous-question de recherche pour tenter d'y amener une réponse grâce aux informations fournies par les employés d'IBM interviewés. Les opinions partagées par plusieurs répondants seront présentées, ainsi que les opinions divergentes qui pourraient émerger. A cet effet, chaque information provenant d'un répondant sera référencée par le code qui a été attribué aux personnes interviewées – R1 par exemple.

Pour l'analyse de chaque entretien séparément, le lecteur peut retrouver en Annexe 3 les retranscriptions de tous les entretiens et en Annexe 4 les analyses y afférentes.

Pour finir, les thèmes supplémentaires abordés par les répondants – ne faisant pas partie de notre recherche mais étant importants pour les personnes interviewées – seront exposés.

2.1. Le cadre légal

2.1.1. Données chiffrées

Malheureusement, dans un souci de confidentialité, IBM n'a pas fourni de statistiques internes concernant les employés, car il s'agit d'informations qui ne peuvent en aucun cas être divulguées vers l'extérieur. Cela relève d'une *corporate rule* qui ne souffre absolument aucune exception.

2.1.2. Impact du cadre légal

Quelles sont les règles qui influencent l'entreprise dans sa politique de diversité et d'intégration des personnes handicapées ? Quel impact a le cadre légal sur l'intégration des personnes handicapées dans l'organisation ?

Chez IBM, la politique de diversité et d'intégration qui concerne les travailleurs handicapés a été pensée globalement. IBM étant une entreprise américaine, c'est tout naturellement que la législation en vigueur aux Etats-Unis, et plus particulièrement l'*Americans with Disabilities Act*, a été à la base des standards imposés à travers l'entreprise dans le monde entier.

L'*Americans with Disabilities Act* est une loi établissant les droits des personnes handicapées aux Etats-Unis. Les principaux objectifs poursuivis sont l'égalité des chances et l'interdiction de la discrimination envers ce groupe de personnes. Cette loi impose que tous les aspects de la société soient entièrement accessibles : les services publics, les endroits de loisirs, les restaurants, les hôpitaux, les transports, *etc.* En ce qui concerne l'emploi, les aménagements raisonnables ainsi que l'accessibilité totale des bâtiments et bureaux sont une obligation pour l'employeur (*Americans with Disabilities Act*, 1990).

Comme le mentionne R1, ce sont donc les Américains qui ont amené le plus loin l'intégration des personnes handicapées dans la société. Dans un souci de cohérence, et également par les valeurs prônées par IBM, le management a dès lors tenu à faire respecter les normes américaines dans l'ensemble de ses divisions locales, et à s'en servir comme objectif à atteindre dans toutes ses installations. Toutefois, les spécificités locales ont pour conséquence qu'appliquer les normes américaines partout n'est pas toujours possible. Par exemple, l'accessibilité ne sera pas aussi aboutie en Inde qu'elle pourrait l'être en Belgique. R8 illustre

ceci également, en expliquant qu'en Pologne, à cause du communisme, le niveau d'accessibilité de tout le pays est fort derrière celui des autres pays d'Europe : les écoles, les bâtiments des administrations et les rues sont peu accessibles aux personnes handicapées.

Selon R1, la législation en vigueur en Belgique n'encourage pas les entreprises à engager des travailleurs handicapés. Premièrement, la régionalisation des compétences a un impact négatif et une lourdeur administrative conséquente pour l'entreprise, comme l'indique R1, puisque selon la région de provenance du travailleur handicapé les démarches – pour obtenir des subsides, par exemple – sont différentes.

Ensuite, la législation belge ne s'inscrit pas dans une politique d'accessibilité générale. En effet, comment une entreprise peut-elle engager des travailleurs handicapés de manière optimale et en bénéficier, si ceux-ci n'ont pas eu accès à une formation de qualité et n'ont donc pas des compétences valorisables et différenciatrices, ou si les infrastructures publiques – les transports en commun ou les trottoirs – ne permettent pas au travailleur de se rendre facilement sur son lieu de travail ? Selon R4, la manière d'aborder les législations d'IBM est alors la suivante : IBM essaie de rencontrer et même de dépasser les attentes qu'impose la loi, par exemple en Belgique. En effet, dans notre pays, bien que l'entreprise n'y soit pas obligée, elle a décidé de suivre les règles américaines, bien plus poussées que la législation belge, dépassant dès lors les attentes imposées en Belgique. Cela a été confirmé par R8, qui s'occupe de la compliance légale : l'équipe qui en est responsable fait en sorte de préparer l'entreprise pour les législations à venir, d'après la tendance qu'elle peut observer. Par exemple, R8 indique que la tendance européenne est telle que de plus en plus de pays ont recours à des quotas d'emploi de personnes handicapées dans l'entreprise.

D'après R1, un autre problème de la législation belge est qu'il n'y a pas de structure permettant aux personnes handicapées d'évoluer dans la société, puisqu'il y a déjà un accès limité à l'éducation et à la formation pour ces personnes. Les entreprises éprouvent alors des difficultés à trouver des profils qualifiés parmi les personnes handicapées. R1 – qui travaille à un niveau global – a précisé que la Belgique est fort en retard par rapport aux autres pays sur cette dimension. R1 a également ajouté que selon lui, cela relevait d'un « manque de responsabilité des pouvoirs publics » (R1). En outre, il s'étonne que les Etats-Unis aient pu arriver à un niveau d'accessibilité « quasiment optimal » (R1) en moins de dix ans, que le Canada, la France et le

Royaume-Uni aient suivi, et que la Belgique soit toujours loin derrière. Une solution pour lui serait d'imposer l'accessibilité totale aux entreprises, d'établir une législation bien plus contraignante pour les employeurs.

Mais la loi belge n'est pas la seule qui devrait être revue. En effet, selon R4, la loi américaine n'est pas assez flexible, dans le sens où elle ne tient pas compte des différences entre les industries et les types d'employés, ayant pour conséquence que les lois sont plus ou moins faciles à respecter – en termes de quotas par exemple. Certaines entreprises, comme IBM, ont besoin de personnes très spécifiques ayant fait des études poussées, tandis que des entreprises actives dans d'autres secteurs feront appel avec des personnes moins diplômées. Dès lors, R4 suggère que les lois soient pensées en association avec le secteur privé afin de correspondre aux réalités du terrain. Toutefois, R4 suggère que ces lois revêtent un aspect très positif, puisqu'elles amènent les entreprises à envisager l'intégration des travailleurs handicapés.

D'après R1, le meilleur exemple en termes d'intégration des personnes handicapées est le Royaume-Uni, qui n'a pas mis de quotas en place, mais qui a « l'un des pourcentages d'emploi des personnes handicapées le plus élevé au monde » (R1). Les pouvoirs publics ont travaillé en concertation avec toutes les parties prenantes pour « développer une politique intégrante d'accessibilité et d'emploi » qui n'oblige pas les employeurs à embaucher des travailleurs handicapés, mais bien à rendre l'environnement accessible – les écoles, les entreprises, l'infrastructure générale de la société. Dès lors, les personnes handicapées disposent de tous les outils pour se former et accéder à l'emploi, sont plus visibles et mieux intégrées dans la société.

En ce qui concerne l'interdiction de discrimination, IBM prend cela très au sérieux. Selon R6, il est hors de question qu'un employé d'IBM puisse faire des remarques racistes, par exemple. Cette dernière nous a quand même confié qu'en postulant dans d'autres entreprises, elle a ressenti de la discrimination, mais que c'est difficile à prouver pour la personne qui se sent discriminée.

2.2. Les obstacles et incitants à l'embauche des personnes handicapées

2.2.1. Niveau de formation et d'éducation

Quel niveau d'éducation et de formation ont les travailleurs handicapés dans l'entreprise ? Ont-ils eu accès aux mêmes opportunités d'éducation et de formation ? Quel est l'impact de leur niveau d'éducation et de formation sur leur carrière ?

Les travailleurs handicapés intégrés chez IBM en Belgique sont principalement des personnes atteintes d'handicap physique. En effet, une personne handicapée mentale n'aura généralement pas eu accès en amont à une formation – pour les raisons évoquées précédemment – et n'aura donc pas développé les compétences nécessaires pour prétendre à un job qualifié chez IBM. Les personnes handicapées physiques, quant à elles, si elles ont pu suivre un cursus universitaire ou supérieur classique, auront pu atteindre un niveau de compétences valorisable pour IBM, et être engagées pour des positions générant de la valeur pour l'entreprise.

Cependant, d'après l'expérience de R6 – employée malvoyante chez IBM –, ce n'est pas parce qu'on a suivi une formation de qualité, que peu d'autres personnes ont suivi, que l'on va facilement trouver du travail. En effet, R6 a vécu en dehors d'IBM des expériences négatives, qui sont à imputer à la discrimination que vivent les personnes handicapées plutôt qu'à son éducation.

Chez IBM, le niveau de formation et d'éducation est déterminant. En effet, selon R4 et R8, le recrutement se base uniquement sur les compétences et l'expérience des potentiels employés, peu importe le handicap de la personne ou si elle est handicapée ou non. R8 indique qu'aucun job n'est créé spécialement pour une personne handicapée, il s'agit simplement d'une correspondance entre les compétences recherchées pour la position et les compétences de la personne qui postule. En Pologne, par exemple, IBM éprouve des difficultés selon R8 à recruter des personnes handicapées de plus de 40 ans, car il y a un vrai *skill gap* lié au fait que les écoles et universités étaient très peu accessibles aux personnes handicapées à l'époque, et que ces dernières n'ont donc pas les compétences requises pour aspirer à travailler chez IBM. R8 indique par contre que ce n'est plus le cas pour les jeunes diplômés, puisqu'ils ont évolué dans la société polonaise en pleine évolution, intégrant mieux les personnes handicapées.

De plus, R5 déclare que pendant toute leur carrière chez IBM, l'entreprise s'engage à faire évoluer les personnes handicapées, à les amener vers le succès en ne les considérant pas pour

leur handicap, mais bien pour leurs compétences. L'entreprise, dès lors, essaie de ne pas faire de distinction entre les travailleurs handicapés et les autres et à amener toute sa force de travail à développer de nouvelles compétences pour développer leur carrière chez IBM.

R6 et R2 ont tous les deux été engagés pour leur premier job en 1997, pour préparer le passage à l'an 2000 des ordinateurs. Ce sont leurs compétences et leurs diplômes qui leur a permis d'obtenir cet emploi, et pas leur handicap. En effet, le master en physique de R6, et celui en sciences informatiques de R2 étaient à l'époque très valorisés sur le marché de l'emploi pour les entreprises travaillant dans le domaine de l'IT.

R1, lui, a eu un accident qui a causé sa paraplégie pendant ses études de professeur de littérature française et d'histoire. Pendant sa rééducation, il a acquis par lui-même des compétences en informatiques qui lui ont permis de décrocher son premier job dans une école, pour ensuite postuler chez IBM pour un job en ligne avec ses compétences

2.2.2. Contraintes et incitants légaux

Dans quelle mesure les contraintes et incitants légaux impactent-ils l'intégration des travailleurs handicapés ?

L'impression générale qui ressort de tous les entretiens menés chez IBM est que l'entreprise n'embauche pas des travailleurs handicapés à cause des contraintes légales, mais plutôt parce que cela s'inscrit dans leur politique de diversité, comme expliqué plus loin.

Cependant, l'entreprise essaie de rencontrer les quotas en place dans certains pays, puisqu'elle se voit obligée de payer des amendes si elle ne le fait pas. Et la situation actuelle est qu'elle paye effectivement des amendes, par exemple en Pologne comme le mentionne R8, puisqu'IBM n'arrive pas à trouver assez de profils intéressants parmi la population handicapée. D'après R4, engager des personnes handicapées peut dès lors se limiter à une simple analyse de coûts et de bénéfices. En effet, tout d'abord, le coût de la mise en place d'initiatives pour embaucher des travailleurs handicapés est moins élevé que les amendes. Egalement, une entreprise qui ferait simplement des efforts pour engager des personnes handicapées verrait déjà son amende diminuer de manière importante.

Les allocations représentent un obstacle supplémentaire à l'intégration, comme le mentionne R8. En effet, les allocations que reçoivent les personnes handicapées en Pologne disparaissent si celles-ci se mettent à travailler. De plus, ces dernières ne les récupèrent pas si elles perdent leur emploi car les autorités supposent que la personne est capable de travailler, bien que retrouver un job n'est pas aisé pour la personne handicapée. Bien souvent, une personne handicapée va donc préférer garder les allocations et ne pas travailler, même si les montants ne sont pas très élevés, plutôt que risquer de les perdre sur le long terme si elles se retrouvent sans emploi.

Du côté des aides légales reçues par IBM, vingt pourcents du salaire de R6 est payé par le VDAB – puisqu'elle vit en région flamande – afin de compenser les vingt pourcents de perte de productivité liés à son handicap. Les aménagements nécessaires à R2 pour accomplir son travail sont également payés par un fonds public. R1 ajoute également qu'IBM peut « bénéficier d'aides d'Etat pour ce genre de choses » (R1) lorsqu'il a mentionné les efforts à faire pour rendre un bâtiment plus accessible ; l'impact en est donc « très limité, voire nul » (R1).

2.2.3. Comportements discriminatoires

Comment les collègues du travailleur handicapé ont-ils dû s'adapter à ce dernier ? Quel est le ressenti du travailleur handicapé lors d'une arrivée dans une nouvelle équipe ou lors d'un changement d'équipe ? Comment fonctionnent les relations de travail au sein de l'équipe mixte ?

De l'aveu des travailleurs handicapés interrogés et de leur entourage, assez peu de discrimination existe dans les équipes dans lesquelles ils travaillent. Les aménagements raisonnables leur permettant de travailler presque comme n'importe qui d'autre, l'équipe ne doit que très peu adapter sa manière de fonctionner pour le collègue handicapé. Les comportements discriminatoires sont alors limités, puisque les collègues réalisent que le travailleur handicapé fonctionne comme les autres grâce aux aménagements mis en place.

Pour R5, la collègue à distance de R1, le fait que ce dernier soit paraplégique n'a eu aucune incidence sur son travail. Elle déclare même que pendant les deux mois où elle a travaillé avec lui, elle n'aurait jamais su qu'il était handicapé s'il ne le lui avait pas dit.

R3 déclare que la nature du travail de R2 implique que sa déficience visuelle ne cause aucun changement dans la manière de travailler, mis à part lors de déplacement pour des réunions,

puisque R2 ne peut pas conduire. Cependant, ceci est ce qu'R3 appelle de la 'collégialité', il lui semble normal d'aider un collègue lorsqu'il en a besoin. A part cet aspect-là, R3 ne voit pas de différence avec les autres équipes dans lesquelles il a travaillé qui ne comptaient pas de membre handicapé. R7 abonde dans le sens de R3, en expliquant que R6 covoiture régulièrement avec ses collègues lorsqu'elle doit se rendre à une réunion dans d'autres bureaux, car l'utilisation des transports en commun est compliquée pour elle.

Selon R1 cependant, si un endroit manque d'accessibilité, la relation de travail peut alors en être impactée puisque le travailleur handicapé éprouvera effectivement plus de difficultés à accomplir ses tâches, appuyant ainsi l'idée reçue qu'une personne handicapée est moins efficace qu'une personne non-handicapée. En effet, R1 présente un exemple assez parlant : en se rendant chez un client dont les bâtiments n'étaient pas accessibles, il s'est trouvé incapable de se présenter à son rendez-vous. Le client a alors accepté de se déplacer, mais ceci a causé un changement dans la relation de travail dû au handicap.

Une expérience négative a également été vécue par R6, qui nous a confié qu'il y a quelques années, un collègue plus âgé trouvait son handicap embêtant et énervant. Dans l'*open space* dans lequel elle travaille, il n'y a pas de place attribuée. Pour la majorité des employés, cela ne pose pas de problème, mais pour R6 qui doit avoir un écran spécial, c'est plus compliqué. Un jour, quelqu'un était assis à 'sa' place, et elle a dû bouger son écran de place. En outre, son écran a déjà 'disparu', donc elle y a mis un cadenas, mais elle n'a pas précisé si cela avait été fait dans un but de l'ennuyer elle personnellement. Dans cet *open space*, un autre collègue avait pris 'sa' place, mais la lui a léguée dès qu'elle est arrivée. R6 précise alors que la plupart des gens sont corrects avec elle.

R6 a également connu des situations négatives en postulant ailleurs que chez IBM. D'après elle, les entreprises ne font pas confiance aux personnes handicapées parce qu'elles pensent qu'elles sont moins productives que les autres et ont en outre la crainte que leur handicap s'aggrave. Cependant, elle précise qu'il est difficile pour une personne se sentant discriminée de prouver la discrimination.

D'après R6, les personnes d'une équipe, par peur de blesser leur collègue handicapé ou d'avoir un comportement discriminatoire, n'osent pas toujours lui poser des questions. Pour éviter cette situation gênante, R6 pense que le rôle du travailleur handicapé est de dire à ses collègues lorsqu'elle a un problème lié à son handicap, afin que chacun sache comment agir vis-à-vis d'elle. Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect plus loin.

2.2.4. Aménagements raisonnables

Comment sont mis en place les aménagements raisonnables dans l'entreprise ? Les aménagements raisonnables peuvent-ils être bénéfiques pour l'entreprise et pas uniquement pour le travailleur handicapé ?

Tout d'abord, il est important de noter que les aménagements raisonnables sont facilement concédés par IBM puisque, comme le mentionne R4, l'entreprise considère que leur coût ne représente pas grand-chose si l'on veut que la personne handicapée mette ses compétences au service d'IBM.

D'après R1, en ce qui concerne l'accessibilité et les aménagements raisonnables, ils doivent faire partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise, et être pensés plus largement. En effet, lorsqu'une entreprise engage son premier travailleur handicapé, elle doit réaliser beaucoup d'aménagements pour celui-ci. Par exemple, s'il se déplace en chaise roulante, l'entreprise devra installer des rampes d'accès à chaque escalier, rendre automatique l'ouverture de toutes les portes, *etc.* Dans cette situation, engager un travailleur handicapé semble dès lors comporter beaucoup d'investissements, qui semblent disproportionnés pour un seul travailleur. Cependant, si l'entreprise, dès son établissement dans un lieu de travail pense les infrastructures d'une façon totalement accessible, que ça soit lors de la construction du bâtiment, ou lors des travaux d'aménagements, la dépense n'est plus alors à imputer uniquement au travailleur handicapé.

R1 explique qu'IBM a pensé les aménagements raisonnables comme quelque chose qui peut bénéficier à tout le monde, afin de rendre le travail de chaque employé plus productif. L'*Accessible Workplace Connection* est une plateforme sur laquelle chaque employé d'IBM peut se rendre, pour demander des aménagements de leur poste de travail, afin que leur travail

soit plus productif. Les travailleurs handicapés, par exemple des aveugles, peuvent demander un logiciel de lecture automatique, mais n'importe qui peut demander un aménagement, il ne faut pas forcément être handicapé. Un employé peut par exemple demander un second écran pour travailler.

L'aménagement doit être approuvé par le manager et par le médecin, comme le confirment R2 et R6 et R7, pour qu'il n'y ait pas de dérive et d'exagération, mais en théorie tout le monde peut faire la demande d'aménagement particulier, que ça soit en matériel ou en logiciels sur l'ordinateur.

Les aménagements raisonnables et l'accessibilité en général peuvent être très bénéfique pour l'entreprise – et non pas uniquement pour ses travailleurs handicapés –, comme l'explique R1. En effet, les aménagements qui servent les travailleurs handicapés, comme par exemple l'ouverture automatique des portes lourdes, peuvent, à un moment ou à un autre, servir un employé qui s'est blessé, qui porte une charge lourde ou encombrante, ou encore une femme enceinte.

Mais l'accessibilité peut être bénéfique en dehors de l'entreprise également, si l'on offre des services ou des produits accessibles à tout le monde, la base de clients va augmenter, l'entreprise ne se limitera plus à servir uniquement les personnes n'étant pas atteintes de handicap. Cette conséquence positive de l'accessibilité sera expliquée plus en détail plus loin.

Selon R1, le *midlevel management* peut être plus réticent à engager des personnes handicapées à cause de l'idée selon laquelle un travailleur handicapé serait moins productif que les autres employés. Puisque le *midlevel management* a des exigences *business* à remplir, l'embauche de travailleurs handicapés semble alors un risque pour les résultats du département.

Une solution apportée par R1 est de dispenser des formations afin d'expliquer aux managers qu'il est normal d'avoir des *a priori* mais qu'en apprenant à comprendre le fonctionnement des personnes handicapées, on peut les aborder plus facilement. Finalement, pour R1, il s'agit simplement d'expliquer aux managers que le travailleur handicapé est un employé comme un autre et qu'il pourra faire le travail qui lui est demandé, avec des aménagements éventuels.

Un autre moyen d'enlever cet obstacle à l'intégration des travailleurs handicapés est de prévoir un budget global ou régional pour les aménagements raisonnables. Dès lors, R8 et R4

expliquent que leur coût ne plombe pas le budget du manager, et l'accueil d'un travailleur handicapé peut être perçu moins négativement par le manager. En outre, comme le précise R8, les aménagements ne sont pas disponibles uniquement pour les personnes handicapées, mais bien pour tous les employés d'IBM, dont la productivité est améliorée grâce à ces aménagements.

Les aménagements du temps de travail ou de la méthode de travail sont également possibles pour les travailleurs handicapés, comme l'a par exemple montré R6. En effet, venir jusqu'aux bureaux d'IBM en transports en commun prend énormément de temps pour elle, puisqu'elle ne peut pas conduire de voiture à cause de son handicap. Dès lors, l'entreprise a accepté qu'elle travaille quatre jours sur cinq depuis la maison. Cependant, comme pour les autres aménagements, ceci n'est pas uniquement possible pour les travailleurs handicapés, mais pour tout le monde, au cas par cas, selon les situations de chacun, et selon le travail qu'ils doivent effectuer.

Ainsi, chez IBM, les personnes handicapées ne sont pas considérées différemment des autres, tout le monde a accès aux aménagements, puisque chacun, handicapé ou non, a des besoins différents.

Pour R6, conduire une voiture n'est pas possible. Lorsqu'IBM a voulu la recruter, ils ont alors cherché un travail pour lequel elle avait les compétences requises, mais qui ne nécessitait pas de conduire une voiture. IBM n'a pas créé de job spécialement pour elle, mais a trouvé, dans l'intérêt de l'entreprise et de R6, la meilleure manière de tirer profit de ses compétences.

Toutefois, IBM a trouvé quelque chose d'alternatif aux aménagements raisonnables. En effet, si tous les outils de travail sont pensés en accessibilité totale – physique et digitale –, le travailleur handicapé ne devrait plus avoir recours à des aménagements. Comme R4 l'explique, le CIO d'IBM doit approuver tous les nouveaux outils de travail et les modifications apportées aux existants, afin d'en assurer l'accessibilité et donc l'utilisation par tout le monde. Par conséquent, tous les employés peuvent utiliser les mêmes technologies et pourraient mettre les productivités de chacun au même niveau.

En outre, d'après R4, IBM travaille sur des innovations technologiques pour améliorer la vie des travailleurs handicapés. Ceci représente également une opportunité pour l'entreprise d'augmenter la productivité de ses employés vivant avec un handicap.

2.2.5. Gestion du changement et sensibilisation

Comment se prépare l'équipe à l'arrivée d'un travailleur handicapé ? Quel rôle joue la personne handicapée dans son intégration ?

L'intégration du travailleur handicapé dans une équipe de l'entreprise se fait au cas par cas – parce que chaque handicap et chaque personne est différent – et se joue à plusieurs niveaux : au niveau du manager et de l'équipe qui accueille un travailleur handicapé mais aussi au niveau du travailleur handicapé lui-même. IBM fait en sorte que chaque acteur sache ce que l'entreprise offre afin de faciliter l'intégration et le travail des personnes handicapées dans l'organisation.

Au niveau des managers, R5 explique qu'avant l'accueil d'un travailleur handicapé, ceux-ci peuvent suivre des formations afin de devenir *disability-confident*. Ces formations sont dispensées par R1 dans toutes les implantations d'IBM dans le monde. Ces formations, selon R1, consistent à expliquer aux managers comment se comporter avec les personnes handicapées – comme avec n'importe qui, finalement – mais aussi que les travailleurs handicapés veulent simplement travailler. R8 renforce cette idée en précisant que le manager doit comprendre que chacun fonctionne différemment, chacun a ses objectifs personnels, et les travailleurs handicapés ne sont pas différents : ils ne veulent pas d'un traitement de faveur, ils veulent simplement pouvoir faire leur travail et ont besoin d'un lieu de travail accessible pour que cela soit possible.

R8 explique que chaque personne employée chez IBM doit également suivre une fois par an une formation abordant des sujets tels que l'intégrité dans les affaires, la compliance ou encore la diversité. C'est à nouveau R1 qui se charge d'animer ses formations ainsi que des consultants externes.

Le manager devra également discuter directement avec le travailleur handicapé, afin de savoir quels sont les aménagements nécessaires pour qu'il puisse remplir sa mission. En effet, R8 explique que le travailleur handicapé est la personne la mieux placée pour savoir ce dont elle a besoin en fonction de ses limites et de ses compétences. Après, le manager pourra s'assurer que la transition dans l'équipe se fasse dans les meilleures conditions, puisqu'il aura reçu tous les outils nécessaires à cela.

Le travail ne doit donc pas se faire que dans un sens. En effet, R1 comme R6 l'ont mentionné, il faut que la personne handicapée exprime clairement ce qu'elle peut ou ne peut pas faire, moyennant d'éventuels arrangements, à ses supérieurs. Ces derniers, s'ils ne vivent pas avec le handicap de leurs employés, ne peuvent pas penser pour eux et deviner ce dont ils ont besoin. La personne handicapée, dès le début de la relation de travail, voire même dès l'entretien d'embauche, permet d'éviter des pertes de temps au recruteur, au manager, et à elle-même, en étant claire sur ses compétences et ses besoins réels. R1 précise que beaucoup de portes risquent de se fermer, mais celles qui resteront ouvertes le seront en connaissance de cause, avec de vraies opportunités pour la personne handicapée.

Puisque la personne handicapée sait ce qui est bon et nécessaire pour elle-même, d'après R4, IBM a créé un *disability counsel* composé de personnes handicapées représentant les travailleurs handicapés de l'entreprise et mené par des *senior executives*, qui ont plus d'impact et d'influence sur l'entreprise. Les besoins réels des personnes handicapées y sont discutés, et le fait que des exécutifs soient impliqués montre qu'IBM supporte vraiment les minorités.

En outre, d'après R6, la personne handicapée doit savoir qu'elle doit faire les choses elle-même, qu'elle doit demander ce dont elle a besoin, parce que personne ne viendra le faire à sa place. Pour réussir à s'en sortir au travail, la personne handicapée doit avoir bien conscience de cela, même si ça peut être démotivant par moment.

Ceci n'est pas forcément évident pour toutes les personnes handicapées. En effet, selon R1, selon que la personne soit handicapée de naissance ou qu'elle le soit devenue, la personne handicapée n'aura pas la même sensibilité et la même manière d'aborder le handicap. D'après lui, une personne handicapée congénitale sera plus à l'aise avec sa situation, et donc plus apte à en parler, tandis qu'une personne ayant acquis un handicap aura dû faire un travail sur elle et

son étape dans le processus aura une influence sur comment elle se voit, sur la manière dont elle arrive à parler de ses limites, etc.

Toutefois, comme l'explique R8, la situation peut être différente. En effet, les recruteurs doivent parfois rassurer la personne handicapée, lui dire qu'elle est capable d'assumer sa mission, la convaincre qu'elle a les compétences requises. Les personnes handicapées ont tendance à penser que le milieu des entreprises est trop intense, trop compétitif et trop difficile à gérer pour elles. Le recruteur doit alors vraiment réussir à convaincre la personne de travailler pour IBM.

2.3. L'intégration des travailleurs handicapés : un pilier d'une politique de diversité et de responsabilité sociale de l'entreprise

2.3.1. Historique, culture, valeurs

Dans quel contexte s'inscrit la politique de diversité et de RSE ? Quelle est la culture d'entreprise qui favorise la mise en place d'une telle politique ?

IBM est une entreprise employant près de 400.000 personnes au travers de plus de 175 pays, avec 12.000 fournisseurs travaillant dans près de 100 pays différents. Avec une telle empreinte sur le monde, l'entreprise considère qu'elle a une responsabilité sociale à la hauteur de son étendue. Sa définition de la RSE inclut alors « la responsabilité environnementale ; la responsabilité sociale envers [les] employés, clients et partenaires ; l'innovation pour répondre aux besoins sociétaux critiques dans les communautés dans lesquelles [elle] opère ; et une culture éthique et d'intégrité - guidés par un système rigoureux de *corporate governance* – qui promeut globalement la transparence »¹ (IBM, 2017a, p. 8).

La culture de l'entreprise, mais aussi sa stratégie et son succès, reflètent alors cette volonté de rencontrer, et même de dépasser les attentes des parties prenantes de l'organisation incluses dans leur « vaste éco-système »² (IBM, 2017a, p. 8). IBM pense en outre que son succès doit profiter à toutes ses parties prenantes.

Les valeurs prônées par IBM et défendues, au sein de l'entreprise comme à l'extérieur, sont les suivantes : « un dévouement envers le succès de chaque client ; une innovation qui compte,

¹ Traduction libre.

² Traduction libre.

pour notre entreprise et pour le monde ; la confiance et la responsabilité personnelle dans toutes les relations »¹ (IBM, 2017a, p. 8).

Le premier travailleur handicapé a été engagé par IBM en 1914. Depuis lors, l'entreprise a engagé de nombreuses personnes handicapées et a su garder ses employés devenus handicapés au cours de leur carrière dans l'organisation (IBM, s.d.). IBM a donc eu du temps pour créer une culture de la diversité et de l'intégration à tous les niveaux de l'entreprise et pour réfléchir à sa politique de diversité et d'intégration, et la faire aboutir à ce qu'elle est devenue aujourd'hui.

D'après R4, la culture d'entreprise a un rôle primordial à jouer. Une entreprise qui n'a pas la diversité dans son ADN éprouvera plus de difficultés à démarrer une politique de diversité qu'une entreprise qui a la diversité ancrée en elle depuis ses débuts, comme c'est le cas pour IBM. Il est donc de la responsabilité du leadership de créer un environnement dans lequel la diversité a sa place, et que chaque employé le ressent. Et c'est effectivement le cas, d'après R6, par exemple lorsque l'entreprise a organisé un événement axé uniquement sur la diversité, afin de montrer à chaque employé que la diversité est très importante pour le management.

D'après R4, les responsables des ressources humaines, seuls, ne sont pas capables d'atteindre des résultats satisfaisants, le leadership doit s'impliquer avec eux. Toutes les fonctions de la gestion des ressources humaines doivent travailler dans le même sens, pour l'inclusion des personnes handicapées.

Un aspect important également selon R6 est que malgré le fait que la réussite d'IBM dans sa politique de diversité et d'intégration des personnes est dû à son historique, IBM montre l'exemple aux autres entreprises. Elle espère dès lors que cela pourra inspirer les organisations à engager des travailleurs handicapés, puisqu'IBM le fait avec succès.

2.3.2. Politique

Pourquoi l'entreprise choisit-elle d'engager des travailleurs handicapés ? Quel est le point de vue du management sur la diversité de l'entreprise ?

¹ Traduction libre.

C'est le management qui doit avoir une volonté d'intégrer les personnes handicapées, puisqu'il détient le pouvoir de l'entreprise et qu'il sera la dernière personne à accepter les décisions prises par les employés, notamment lorsqu'une équipe veut intégrer un travailleur handicapé. Mais quelles sont les raisons qui poussent l'entreprise à engager des travailleurs handicapés, au-delà des obstacles et incitants présentés plus haut ?

Premièrement, d'après R6, la diversité est tout simplement quelque chose d'amusant. Travailler uniquement avec des personnes qui nous ressemblent ou qui ont la même expérience que nous, bien que cela semble plus simple de prime abord, serait très ennuyeux.

Deuxièmement, et ceci est un avis partagé par la plupart des personnes interviewées, il s'agit d'équité. Si une personne a les compétences qu'IBM recherche, pourquoi devrait-elle être mise de côté ? IBM considère qu'un critère extérieur tel que le handicap mais aussi l'orientation sexuelle, religieuse, *etc.* n'est pas une bonne raison pour refuser de donner un emploi à quelqu'un.

Troisièmement, selon R8, le management considère simplement qu'une grosse entreprise comme IBM a une responsabilité sociale envers les pays dans lesquels elle opère et envers les populations qui y vivent. Dès lors, la politique de diversité d'IBM n'inclut pas uniquement les personnes handicapées, mais 13 *constituencies* au total : « Asiatiques, Black, interculturel, intergénérationnel, Hispaniques, LGBT¹, hommes, Amérindiens, nouveaux embauchés, personnes handicapées, vétérans, femmes, work/life integration »² (IBM, s.d., p. 39). Ces différentes catégories de personnes visées par la politique de diversité ne sont pas toutes présentes dans chaque pays, comme l'a précisé R1.

Selon R1, la politique d'intégration d'IBM repose sur trois piliers : l'accessibilité, l'ajustement et l'attitude, qui ont tous été exposés en détails plus haut.

L'« accessibilité » consiste à rendre les infrastructures d'IBM entièrement accessibles dans le monde entier ; l'« ajustement » concerne les aménagements raisonnables fournis par l'entreprise

¹ LGBT signifie 'Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender'.

² Traduction libre.

et l'‘attitude’, qui est l'aspect le plus compliqué de la politique reprend tous les efforts fournis pour faire changer les mentalités, afin de ne plus voir le travailleur handicapé selon son handicap, mais bien selon ses compétences.

Ce dernier point est finalement la raison principale de la politique de diversité d'IBM : inclure tout le monde selon ses compétences, peu importe le facteur qui le différencie des autres ou qui le fait appartenir à une minorité.

2.3.3. Bénéfices pour IBM

Comment est impacté le succès de l'entreprise par l'intégration des travailleurs handicapés ?

Premièrement, d'après R4, ne pas considérer les personnes handicapées reviendrait à négliger de potentiels talents, à manquer des idées et ce que les personnes handicapées peuvent amener à la discussion.

En travaillant avec des personnes différentes comme les personnes handicapées, mais aussi des étudiants ou des vétérans, IBM a pour objectif d'apprendre de toutes ces personnes.

Ensuite, notamment *via l'Accessibility Lab*, dont le rôle est d'assurer l'accessibilité des produits qu'IBM conçoit, IBM fait en sorte d'élargir sa base de clients. En effet, selon R4, les personnes handicapées représentent un marché que l'entreprise ne néglige pas. D'un point de vue *business*, créer des produits accessibles a donc du sens, puisqu'IBM voit sa clientèle augmenter. Pour R1, cet aspect relève du simple *business sense* : si deux entreprises concurrentes offrent des produits similaires, mais que l'une des entreprises a rendu son produit utilisable par les personnes handicapées, la clientèle handicapée ira naturellement se fournir chez elle, lui conférant ainsi un avantage direct en parts de marché.

Chapitre 3 : Discussion des résultats

Nous aborderons d'abord la manière dont les résultats obtenus *via* l'analyse de cas menée chez IBM viennent confirmer ou infirmer la théorie exposée dans la première partie de ce mémoire. Cette comparaison sera construite selon les trois thèmes qui ont structuré notre raisonnement depuis le début : le cadre légal, les obstacles et incitants à l'embauche des personnes handicapées et finalement l'intégration des travailleurs handicapés en tant que pilier d'une politique de diversité et de responsabilité sociale de l'entreprise.

Ensuite, les conclusions présenteront les réponses aux questions de recherche qui ont constitué la colonne vertébrale de cet ouvrage. Après cela, les limites inhérentes à cette étude de cas seront présentées, venant nuancer les résultats obtenus précédemment.

Pour terminer, nous présenterons quelques recommandations managériales – des *best practices* qui nous semblent applicables à d'autres entreprises que celle étudiée ici.

1. Contribution : mise en perspective de l'étude de cas par rapport à la théorie

1.1. Le cadre légal

Bien que les textes législatifs européens et belges prônent l'égalité des chances, l'inclusion et la non-discrimination envers les personnes handicapées, leur analyse a montré qu'ils ne pouvaient pas atteindre cet objectif de société inclusive dans laquelle les personnes handicapées auraient leur place. En effet, l'absence de règles contraignantes pour les employeurs n'a pas poussé les entreprises à intégrer des personnes handicapées dans les entreprises.

C'est – entre autres – pour cette raison qu'IBM a choisi d'appliquer dans toute l'entreprise les standards américains imposés par l'*American with Disabilities Act*, puisque la loi américaine va plus loin que le cadre légal en vigueur en Belgique. En outre, cet *Act* a prouvé aux Etats-Unis qu'un ensemble de règles contraignantes pour les entreprises porte ses fruits, en rendant la société américaine presque entièrement accessible, ce que les législations européennes et belges n'ont pas réussi à faire. Par exemple, le European Accessibility Act de la Commission européenne a pour objectif de rendre tous les biens et services accessibles en Europe, mais ce n'est pas le cas, puisqu'il n'y a pas de contrainte ou de sanction associée, comme l'a appuyé R1 en expliquant qu'il était très compliqué de trouver un taxi accessible aux personnes à mobilité réduite à Bruxelles.

1.2. Les obstacles et incitants à l'embauche des personnes handicapées

Un obstacle à la présence de travailleurs handicapés dans les entreprises est le manque de formation et d'éducation en amont. En effet, Barnes et Mercer (2010) ont montré qu'une personne handicapée – même en pleine possession de ses facultés mentales –, si elle est isolée dans une école spécialisée pour les personnes handicapées, bénéficiera d'une formation moins poussée qu'en école classique. Cette idée a été appuyée par R2, qui trouvait que l'enseignement spécialisé lui apportait une formation peu intellectuelle ; malgré son handicap physique – sa déficience visuelle –, ses facultés mentales sont intactes. Aller dans une école classique, moyennant des aménagements pour combler la déficience liée à son handicap lui a donc permis d'avoir de meilleures chances d'accéder à des études supérieures et de s'en sortir sur le marché du travail, ce qui aurait été plus difficile s'il était resté dans une école spécialisée.

Ceci est renforcé par les informations recueillies chez IBM. En effet, IBM n'engagera des personnes handicapées que si elles ont les compétences valorisées par l'entreprise, ce qui peut s'avérer difficile lorsque le système de l'enseignement est en retard, créant un *skills gap* entre les compétences recherchées par les entreprises et celles effectivement acquises par les personnes handicapées. Dès lors, IBM ne va pas créer des positions spécialement pour intégrer les personnes handicapées, mais va simplement inclure les personnes handicapées dans les processus de sélection et de recrutement.

Le cadre légal, comme mentionné précédemment, est en place pour encourager les entreprises à embaucher des travailleurs handicapés, mais peut également comporter des aspects qui freinent l'intégration des personnes handicapées. En effet, les allocations perçues par les personnes handicapées qui ne travaillent pas peuvent les empêcher de rejoindre le monde du travail, rendant l'inactivité plus attractive que l'emploi. Chez IBM, c'est par exemple le cas en Pologne, car les personnes handicapées qui commencent à travailler perdent leurs allocations et ne les récupèrent pas si elles se retrouvent sans travail après cela. En ce qui concerne les incitants légaux (remboursements des aménagements raisonnables ou compensation de la perte de productivité en termes de salaire), IBM en bénéficie mais ce n'est apparemment pas un aspect qui compte beaucoup pour IBM, puisqu'ils estiment que l'intégration des travailleurs handicapés peut avoir un impact positif sur l'entreprise. Nous reviendrons à ce sujet un peu plus loin.

Les diverses sortes de contrats existants pour faciliter l'intégration des travailleurs handicapés n'ayant pas été abordés par les répondants, nous ne pouvons tirer aucune conclusion quant à leur efficacité ou leur impact sur l'entreprise.

Un obstacle potentiel supplémentaire à l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprises est le comportement discriminatoire. Selon la typologie de Fiske (2000), il tire sa source dans un enchaînement de trois étapes : les stéréotypes, les préjugés et finalement la discrimination.

Les stéréotypes étant un phénomène inconscient, selon Reskin (2000), nous n'avons pas enquêté sur leur présence chez les employés d'IBM. Les préjugés sont quant à eux produits consciemment selon Devine (1989) et existent chez IBM : les managers craignent d'intégrer des personnes handicapées parce qu'ils pensent qu'elles sont moins efficaces que des employés classiques. L'approche d'IBM est alors de déconstruire ces préjugés *via* des formations au cours desquelles les managers apprendront comment fonctionne une personne handicapée, comment agir vis-à-vis d'elle et surtout que les travailleurs handicapés sont comme tout le monde : ils veulent pouvoir exercer leur travail – moyennant des aménagements – et être productifs pour l'entreprise.

La dernière étape est la discrimination : elle peut être interpersonnelle, institutionnelle ou culturelle (Withley et al., 2013). La discrimination interpersonnelle est quelque chose qu'IBM prend très au sérieux en l'interdisant dans son organisation. La discrimination institutionnelle, grâce aux aménagements des outils de travail et à l'accessibilité des lieux de travail, n'existe pas chez IBM, puisque tout son système est pensé pour intégrer les travailleurs handicapés. La discrimination culturelle n'a pas sa place dans l'entreprise étudiée, car la diversité est ancrée dans sa culture, notamment parce qu'IBM a toujours fonctionné avec des personnes handicapées.

Les aménagements raisonnables sont une obligation légale qu'a l'entreprise de fournir à l'employé handicapé les moyens d'exercer son travail en étant sur le même pied que tous les employés de l'entreprise en termes d'accès et d'outils (Unia, 2017). Unia (2017) précise que les aménagements raisonnables sont personnels et doivent être considérés au cas par cas ; ils peuvent également être matériels, immatériels et/ou organisationnels. Les aménagements matériels sont réunis sur une plateforme pour que l'employé puisse choisir parmi tout ce qui est

proposé par IBM. De plus, leur coût en est déduit d'un budget centralisé afin d'éviter que cela devienne un obstacle à leur intégration dans une équipe, d'un point de vue financier. Les aménagements immatériels n'ayant pas été abordés par les répondants, nous ne savons pas s'ils existent. Les aménagements organisationnels, quant à eux, existent, par exemple en offrant de travailler depuis la maison, pour ne pas obliger une personne à mobilité réduite à devoir perdre du temps dans les transports en commun tous les jours.

Ce qui est intéressant chez IBM, c'est que l'entreprise a rendu possibles les aménagements raisonnables pour n'importe quel employé, estimant que chacun peut en avoir un jour besoin – par exemple, une personne avec des maux de dos pourrait demander une chaise spéciale ou un employé avec des enfants peut demander des aménagements de son horaire pour mieux convenir à sa vie de famille.

IBM a également minimisé le besoin en aménagements raisonnables propre à chaque personne en rendant ses bâtiments totalement accessibles. De la sorte, un employé se déplaçant en chaise roulante – comme R1 – n'a pas besoin d'aménagement raisonnable, puisque le bâtiment lui est entièrement accessible.

D'après Aubouin (2012), l'arrivée d'un travailleur handicapé dans l'organisation doit être préparée, mais elle doit également être gérée lorsque le travailleur handicapé est en place. En effet, en amont de l'embauche, il faut sensibiliser les employés pour les convaincre qu'accueillir une personne handicapée revêt un caractère positif. C'est à cet effet qu'IBM a instauré des formations dans l'entreprise, pour éduquer les futurs collègues et managers quant aux comportements à adopter envers la personne handicapée et pour comprendre leur fonctionnement.

Cependant, les efforts doivent être poursuivis en aval de l'embauche, notamment grâce à l'aide de la personne handicapée elle-même, pour éviter de créer des problèmes suite à une mauvaise communication. Dès lors, Aubouin (2012) suggère qu'un médiateur peut être mis en place pour faciliter le dialogue, mais les travailleurs handicapés d'IBM eux-mêmes estiment qu'il est de leur propre responsabilité d'annoncer leurs limites et leur manière de fonctionner, afin de rassurer leurs collègues.

1.3. L'intégration des travailleurs handicapés : un pilier d'une politique de diversité et de responsabilité sociale de l'entreprise

Calori et Seidel (1994) soutiennent l'idée que la diversité est l'occasion pour chacun d'apprendre de l'autre et de ses différences. Elle est alors considérée comme une source d'enrichissement et de progrès pour ceux qui la vivent. D'après R6, c'est effectivement le cas, car elle estime que travailler uniquement avec des personnes qui lui sont semblables serait beaucoup plus ennuyeux que de le faire avec des profils variés, et c'est confirmé par R2 qui a eu une expérience d'équipe internationale très positive.

Mais l'intégration de la diversité ne peut pas fonctionner si les personnes concernées n'en veulent pas. Les structures spécifiques ne sont pas la clé pour intégrer les personnes, c'est la volonté des dirigeants qui doit primer. IBM a prouvé que ce point de vue était valide, puisque la diversité est présente depuis les débuts de l'entreprise¹. Les structures ont alors été construites après, pour satisfaire les envies de diversité établies par le management.

Certo (2000) précise que la diversité représente encore un bénéfice : l'entreprise qui puise parmi toutes sortes de personnes lors de sa recherche de talents – peu importe leur couleur ou leur origine, par exemple – aura accès à plus d'opportunités que ses concurrents qui ne le font pas. Ceci est précisément ce qui a été exposé par R8 comme étant une des raisons à la diversité chez IBM.

Selon le *business case* de la diversité présenté par Herring (2009), la diversité peut être un véritable atout pour l'organisation. L'auteur avance que les équipes présentant une certaine diversité performant mieux, produisent plus de créativité et offrent de meilleurs résultats que les équipes homogènes.

Herring (2009) avance également que la diversité peut présenter des aspects négatifs en termes de rendement, de conflits ou d'insatisfaction émergents. Il avance également qu'une troisième voie est possible : la diversité peut être associée à plus de conflits au sein de l'équipe et à une meilleure performance simultanément.

L'impact de la diversité sur la performance de l'équipe n'ayant pas été abordé par les répondants, il est difficile de pencher pour l'un des points de vue d'Herring (2009).

¹ Pour rappel, IBM a engagé son premier travailleur handicapé en 1914 (IBM, s.d.).

Cependant, Herring (2009) envisage que la relation de cause à effet fonctionne dans le sens inverse : c'est parce que l'entreprise serait fructueuse qu'elle pourrait construire une politique de diversité à succès. Comme il l'a indiqué, il est difficile, voire impossible de déterminer le sens de la relation, mais on peut souligner qu'en effet IBM est une entreprise à succès, et qu'il est donc envisageable que la relation de cause à effet aille dans ce sens.

Toutefois, Morrison (1992) a avancé que la diversité a une influence positive sur les parts de marché d'une entreprise : en ayant une force de travail diversifiée, il est plus facile de comprendre la variété des clients et du marché pour leur offrir des produits et services adaptés à leurs besoins et envies. C'est l'argument qui est avancé par IBM : si l'entreprise veut proposer une offre adaptée aux personnes handicapées, c'est avec les travailleurs handicapés qu'elle doit travailler pour comprendre les spécificités du marché que la population handicapée représente.

La diversité peut donc produire des effets contradictoires. Mais Milliken et Martins (1996) l'ont précisé : la diversité peut avoir des conséquences positives ou négatives, c'est la façon dont elle est gérée par le management qui sera décisif. La diversité est simplement un potentiel que l'entreprise doit réussir à exploiter correctement, en instaurant une culture d'entreprise telle que tous les acteurs considèrent que travailler avec des personnes diverses est créateur de richesses. D'après les informations récoltées *via* les entretiens avec les employés d'IBM, l'entreprise a réussi à gérer la diversité correctement, dans le sens où elle ne semble pas amener de conséquences négatives pour le travail en équipe. Toutefois, les entretiens menés au sein de l'entreprise ne mettent pas non plus en avant la diversité comme ayant été la cause d'une productivité ou de meilleurs résultats pour les équipes mixtes. En outre, les personnes handicapées peuvent présenter une productivité moindre, comme c'est le cas de R6 par exemple – dont 20% du salaire sont payés par le VDAB pour compenser la différence de productivité liée à son handicap –. Il est dès lors difficile d'évaluer l'impact de la diversité que représentent les personnes handicapées sur les résultats atteints globalement par l'équipe.

Pour les employés, intégrer des personnes handicapées est pourtant quelque chose d'important. Cela relèverait donc plutôt de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La responsabilité sociale d'une entreprise « inclut les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que la société a envers les organisations à un moment donné »¹ (Carroll, 1979, p. 500). L'intégration des personnes handicapées relève des attentes philanthropiques, qui sont considérées comme souhaitées dans l'ordre hiérarchique défini par Carroll (1979). Carroll et Shabana (2010) ont émis l'idée que la RSE peut se limiter aux responsabilités économiques et légales, ce qui représenterait une vue plus étroite de la RSE. IBM a émis une politique de RSE très inclusive – catégorisée comme 'large' par Carroll et Shabana (2010) – reprenant notamment ses engagements pris en termes de diversité et d'intégration des personnes handicapées. Ces auteurs se sont également posé la question de l'obligation des pratiques de RSE : est-ce que l'obligation légale de satisfaire à des exigences éthiques et philanthropiques ne dénaturerait pas la RSE ? Ne devrait-elle pas fonctionner sur base volontaire ? Pour IBM, l'inclusion des personnes handicapées est rendue obligatoire par l'*Americans with Disabilities Act* de 1990, mais l'entreprise a embauché son premier travailleur handicapé déjà en 1914. Elle a dès lors commencé cette politique d'intégration des travailleurs handicapés sur base volontaire, mais la loi américaine a transformé une responsabilité philanthropique en responsabilité légale. Ceci pourrait appuyer l'idée selon laquelle certains aspects de la RSE doivent être rendus légalement obligatoires.

Au-delà de ça, la RSE peut revêtir un aspect plus idéologique en améliorant le bien-être de la communauté, comme l'ont défini Kotler et Lee (2005). Selon R8, c'est ceci qui a poussé IBM à inclure l'intégration des travailleurs handicapés dans sa politique de RSE : une entreprise d'une telle envergure a tout simplement des obligations envers la société dans laquelle elle opère.

Cependant, Friedman est allé à l'encontre de ce courant de pensées, estimant que le management ne doit pas s'encombrer des problèmes sociaux, mais doit uniquement s'assurer que l'entreprise maximise les profits des investisseurs. Ceci n'est manifestement pas la vision d'IBM, qui a une politique de RSE très large, englobant des aspects sociaux, mais aussi environnementaux, par exemple.

¹ Traduction libre.

Toutefois, il ne faut pas penser qu'IBM n'a pensé sa politique de RSE, particulièrement l'intégration des personnes handicapées, uniquement parce qu'il est éthiquement ou philanthropiquement important d'intégrer ces acteurs souvent mis sur le côté dans la société. En effet, l'entreprise se positionne en accord avec le *business case* de la RSE (Carroll & Shabana, 2010), puisqu'elle tire des bénéfices en intégrant des travailleurs handicapés, comme cela a été exposé précédemment. En intégrant des travailleurs handicapés dans l'élaboration des produits et services offerts aux clients, IBM s'assure une meilleure compréhension du segment de la population que représentent les personnes handicapées, leur permettant ainsi d'augmenter leur clientèle, surtout dans un contexte de vieillissement de la population. En outre, dans la guerre des talents que peuvent se mener les entreprises IT, négliger les personnes handicapées reviendrait à négliger de potentiels talents pour l'entreprise. Pour finir, le consommateur, toutes choses égales par ailleurs, préférera acheter un produit ou un service à une entreprise dont les valeurs prônées et les actions menées sur son environnement lui plaisent et sont en accord avec ses propres valeurs, causant également un agrandissement de la clientèle.

A la lumière des derniers arguments avancés, IBM est en ligne avec la théorie de Vogel (2005) qui soutient que la RSE mène à la création de valeur pour les investisseurs.

2. Conclusions

Après avoir confronté les résultats obtenus par l'analyse de cas avec les théories exposées dans la littérature, nous sommes désormais en mesure d'amener des réponses à nos questions de recherche : « **Quels sont les obstacles rencontrés par l'entreprise lors de l'embauche de travailleurs handicapés ?** » et « **Quels bénéfices une entreprise peut-elle tirer d'une politique de diversité et d'intégration des travailleurs handicapés ?** ».

En ce qui concerne les obstacles, nous avons premièrement réalisé que le cadre légal, bien qu'il n'incite pas les entreprises à intégrer des personnes handicapées, ne constitue pas une entrave en soi pour l'entreprise. En effet, une entreprise désireuse d'embaucher des travailleurs handicapés peut, à l'instar d'IBM, choisir d'appliquer des standards allant plus loin que ceux de sa législation nationale.

Deuxièmement, le manque d'éducation et de formation des personnes handicapées est un réel problème pour elles, car les entreprises choisissent d'engager une personne – handicapée ou

non – sur base de ses compétences, et les personnes handicapées sont généralement moins qualifiées que les autres.

Troisièmement, les comportements discriminatoires peuvent être presque absents d'une organisation dont la diversité et l'intégration des travailleurs handicapés sont des valeurs ancrées dans la culture, ne constituant ainsi qu'un obstacle dont l'envergure est modérée. En outre, la sensibilisation des employés et des managers peut encore en diminuer l'impact.

Finalement, l'obligation d'aménagements raisonnables ne consiste pas en un obstacle, car ce sont ces aménagements qui permettent aux travailleurs handicapés d'atteindre un niveau de productivité semblable à celui des autres employés. Les mettre en place peut prendre du temps, mais n'importe quel employé pourrait avoir besoin d'aménagements spéciaux à un moment ou à un autre dans sa carrière, et leur coût leur est en plus remboursé.

Les bénéfices qu'une entreprise qui a la diversité enracinée dans sa culture peut obtenir suite à l'intégration des travailleurs handicapés sont multiples. En premier lieu, pour les employés, travailler dans la diversité est quelque chose d'agréable, et un employé satisfait sera plus enclin à s'investir dans le succès de l'entreprise qui l'emploie.

Ensuite, considérer les personnes handicapées offre à l'entreprise un réservoir plus large de talents dans lequel puiser, ce qui est un avantage non-négligeable dans la guerre des talents face à un concurrent qui choisirait de ne pas en tenir compte.

Egalement, avoir une force de travail diversifiée et représentative du marché sur lequel l'entreprise est active permet à l'entreprise de mieux appréhender les caractéristiques, les besoins et les envies de chaque type de clients, notamment le segment des personnes handicapées – qui ne fait que s'agrandir dans le contexte du vieillissement de la population. Dès lors, l'entreprise propose une offre capable de mieux satisfaire l'ensemble du marché.

Enfin, une politique de RSE en ligne avec les valeurs des consommateurs attirerait la préférence du marché, toutes autres choses égales par ailleurs, ce qui augmenterait encore la clientèle et déboucherait sur un chiffre d'affaires plus important pour l'entreprise.

3. Limites de l'étude de cas

Tout d'abord, pour cadrer le terrain d'étude, les travailleurs handicapés interviewés étaient exclusivement des Belges. Vues les limites imposées par le cadre législatif en place en Belgique tel que décrit plus haut, ces travailleurs vivaient tous avec un handicap physique, et non mental.

Les conclusions de l'étude de cas ne peuvent donc pas être répliquées telles quelles pour les travailleurs handicapés mentaux. En effet, par exemple pour intégrer un travailleur autiste¹, l'environnement et la manière de fonctionner doivent être adaptés dans une plus grande mesure (Austin & Pisano, 2017), rendant l'intégration plus compliquée que pour un travailleur handicapé physique.

En outre, l'échantillon des personnes interrogées, bien que composé de personnes ayant des profils différents – handicapés ou non, rôles dans l'entreprise variés, expériences vécues diverses –, est limité. En effet, nous ne nous sommes entretenues qu'avec huit personnes, alors qu'une étude quantitative incluant plus d'employés d'IBM permettrait de tirer des conclusions générales. Cependant, l'objectif ici était de conduire une étude quantitative, ce qui justifie le nombre restreint de personnes interviewées.

Ensuite, IBM est une entreprise multinationale de grande envergure existant depuis plus d'un siècle. Cela implique qu'elle est active à un niveau différent d'une organisation publique, d'une PME ou d'une start-up, par exemple. Dès lors, les résultats obtenus avec l'étude de cas et les conclusions y afférentes ne pourront pas non plus être transférées à tous les types d'organisation sans des ajustements propres à chaque situation.

Finalement, IBM, au même titre que chaque entreprise, a une culture qui lui est propre. Une autre grosse entreprise IT active dans plusieurs pays n'aura pas les mêmes valeurs ou la même histoire par exemple qu'IBM. Ce qui est valable pour IBM n'est alors pas automatiquement applicable à une autre entreprise, même si les deux organisations peuvent sembler similaires. Les spécificités de chaque entreprise font qu'une pratique peut être fructueusement mise en place dans une, tandis qu'elle échouera dans l'autre et vice-versa.

4. Recommandations managériales

Nous l'avons vu, embaucher des personnes handicapées peut s'avérer être un vrai défi pour les entreprises, mais peut également contribuer au succès d'une entreprise à long terme. Pour que

¹ Le lecteur désireux d'en apprendre plus à ce sujet peut consulter l'article suivant : Austin, R., & Pisano, G. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103.

l'intégration des travailleurs handicapés puisse porter ses fruits, c'est le management qui a le rôle le plus important à jouer. En effet, sans la volonté du pouvoir exécutif, les employés de l'entreprise seront limités dans leur marge de manœuvre et l'intégration ne produira pas les effets bénéfiques escomptés. Le management doit alors prendre conscience que c'est l'entreprise toute entière qui doit fournir un environnement propice au succès d'une politique de diversité envers les personnes handicapées.

Cependant, les entreprises ne vont pas pouvoir opérer ce changement radical en un jour : la transition doit se faire progressivement afin de s'ancrer correctement dans la culture de l'entreprise. Pour ce faire, le management doit inculquer une ouverture d'esprit à l'organisation, ce qui peut modestement consister à intégrer les personnes handicapées dans les processus de recrutement. A partir du moment où les recruteurs réaliseront que les personnes handicapées peuvent être simplement considérées pour leurs compétences et pas pour leur handicap, l'idée qu'une personne handicapée n'est pas différente des autres pourra se répandre dans l'entreprise, instaurant un climat d'ouverture à la diversité.

Dès lors, les recruteurs, puis les collègues et ensuite le management vont certainement réaliser le potentiel qu'ont à offrir les personnes handicapées, et l'idée que travailler avec des personnes handicapées est quelque chose de positif pour l'entreprise pourra se propager au sein de l'organisation, pour qu'enfin l'entreprise dans son ensemble adopte une culture plus inclusive.

Conclusion générale

La première partie de ce mémoire présentait donc les réglementations en vigueur en Belgique – tant par le biais des entités fédérées que par la législation communautaire européenne – ainsi que les obstacles et les bénéfices qui en émanent. Il a été déduit de cette partie que, globalement, l'embauche de travailleurs handicapés se trouve freinée par une série d'obstacles, à commencer par un cadre légal peu contraignant et non sanctionnant, ou par des obstacles naturels comme les comportements discriminatoires. Cependant, cette réalité est nuancée par différents facteurs : un système de financement au rôle compensatoire – subsides par exemple –, ou des pistes de dépassement des obstacles naturels.

Il a ainsi été démontré que malgré tout, l'intégration des personnes handicapées peut s'avérer être une source de succès pour l'ensemble de l'entreprise sur le long terme, tant du point de vue de la diversité que du point de vue *business*. La théorie suggère d'ailleurs que l'embauche des travailleurs handicapés peut représenter une opportunité pour les entreprises.

La mise en parallèle de la théorie et de la pratique devenait donc cruciale à ce stade de la recherche. La discussion découlant des résultats de l'analyse du cas IBM a mené à différentes conclusions intermédiaires. Cette dernière partie a permis d'esquisser des réponses aux questions de recherche initiales : « Quels sont les obstacles rencontrés par l'entreprise lors de l'embauche de travailleurs handicapés ? » et « Quels bénéfices une entreprise peut-elle tirer d'une politique de diversité et d'intégration des travailleurs handicapés ? ». Les obstacles relevés et nuancés sont les suivants : un cadre légal peu développé mais surmontable, le manque d'éducation et de formation des travailleurs handicapés, le faible degré des comportements discriminatoires et l'obligation d'aménagements raisonnables. Les bénéfices quant à eux sont évidents : la diversité comme facteur de satisfaction de l'employé alors plus enclin à s'investir dans le succès de son entreprise ; une force de travail plus importante, plus diversifiée et plus représentative du marché ; une politique de RSE au service du *business*. Nous avons souligné que ce changement de manière de fonctionner ne pourra se faire instantanément. Il devra s'opérer de manière incrémentale pour s'ancrer durablement dans la culture de l'entreprise.

Enfin, le périmètre d'un mémoire étant relativement limité, plusieurs aspects de la recherche ont dû être mis de côté. Cependant, certaines recherches ultérieures nous semblent importantes

pour explorer davantage l'intégration des personnes handicapées et le potentiel qu'elle a à offrir. Il serait par exemple intéressant d'analyser l'impact des législations de chaque pays sur l'intégration des travailleurs handicapés dans les entreprises afin de déterminer comment le management en a tiré profit. Selon nous, étudier les personnes handicapées mentales dans le cadre des entreprises pourrait également enrichir le domaine de la gestion de la diversité. En effet, les autistes par exemple ont un cerveau qui fonctionne différemment, ce qui peut dès lors représenter un facteur-clé de succès pour l'entreprise grâce à leurs compétences particulières, mais aussi un vrai défi parce qu'elles sont très différentes. Nous sommes convaincus que réussir à théoriser et tester la manière dont le potentiel des autistes peut être mobilisé pourrait être fort utile aux entreprises qui veulent inclure plus de 'neuro-diversité' au sein de leur organisation.

Bibliographie

Alon, S., & Tienda, M. (2007). Diversity, opportunity, and the shifting meritocracy in higher education. *American Sociological Review*, 72(4), 487–511.

Americans with disabilities Act of 1990. En ligne <https://www.ada.gov/pubs/adastatute08.htm>

Arrêté royal du 6 octobre 2005 (M.B. du 25.10.2005) portant diverses mesures en matière de sélection comparative de recrutement et en matière de stage. En ligne <https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/%2805%29%20K.B.%20van%2006.10.2005%20-%20A.R%20du%2006.10.2005.pdf>

Arrêté du Gouvernement wallon du 7 février 2013 relatif à l'emploi de travailleurs handicapés dans les provinces, les communes, les centres publics d'action sociale et les associations de services publics. En ligne <https://wallex.wallonie.be/index.php?mod=voirdoc&script=wallex2&PAGEDYN=indexBelgiqueLex.html&MBID=2013201080>

Arrêté du Gouvernement wallon du 29 novembre 2007 visant à promouvoir l'égalité des chances des personnes handicapées sur le marché de l'emploi. En ligne <https://wallex.wallonie.be/PdfLoader.php?type=doc&linkpdf=9411-8559-4152>

Aubouin, N. (2012). La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel. Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), 79-87.

Austin, R., & Pisano, G. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96-103.

AViQ. (s.d.). *Information aux employeurs*. En ligne https://www.aviq.be/handicap/vosbesoins/se_former_travailler/employeurs/index.html

Barnes, C., & Mercer, G. (2010). *Exploring disability* (2nd éd.). Cambridge: Polity Press.

Beham, B., Straub, C., & Schwalbach, J. (2012). Managing diversity in organizations. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82(S2), 1-2.

Besluit van de Vlaamse Regering (24 december 2004) houdende maatregelen ter bevordering en ondersteuning van het gelijkekansen- en diversiteitsbeleid in de Vlaamse administratie. En ligne

<https://codex.vlaanderen.be/Portals/Codex/documenten/1013719.html>

Binamé, J.-P., & Mercier, M. (2004). Responsabiliser les employeurs ? Opportunité et faisabilité en Belgique d'un dispositif pour l'emploi des personnes handicapées en entreprises privées. En ligne <https://pure.fundp.ac.be/ws/files/978621/52399.pdf>

Biot, P. (2016). Le recrutement et l'accueil de la personne handicapée. En ligne http://docs.wixstatic.com/ugd/ff1988_f74397f640864a5fa237c20429da15b4.pdf

Bossens, N., Van Damme, J., & Hondeghem, A. (2014). *Rapport : Een optimale inzet van instrumenten voor de tewerkstelling van personen met een handicap en chronische ziekte in de vlaamse overheid.* En ligne [https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/personeel/diversiteit/Ein drapport Instrumenten%20voor%20tewerkstelling%20van%20personen%20met%20een%20handicap Vlaamse%20overheid.pdf](https://overheid.vlaanderen.be/sites/default/files/documenten/personeel/diversiteit/Ein%20drapport%20Instrumenten%20voor%20tewerkstelling%20van%20personen%20met%20een%20handicap%20Vlaamse%20overheid.pdf)

Calori, R., & de Woot, P. (1994). *A European management model. Beyond diversity*. New York: Prentice Hall.

Calori, R., & Seidel, F. (1994). The dynamics of management systems in Europe. In R. Calori & P. de Woot, *A European management model. Beyond diversity* (pp. 55-78). New York: Prentice hall.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Certo, S. (2000). *Modern management* (8th éd.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne. C 326/391. En ligne <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=FR>

Collart, J., & Vanderlinden, D. (2007). *L'impact de l'accountability sur les jugements stéréotypés et la discrimination à l'embauche* (Mémoire de master). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Commission européenne - Emploi, affaires sociales et inclusion. (s.d.a). *Cadre de l'UE concernant la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées*. En ligne <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1189&langId=fr>

Commission européenne - Emploi, affaires sociales et inclusion. (s.d.b). *Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées*. En ligne <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1138&langId=fr>

Communication de la commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions – Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées : un engagement renouvelé pour une Europe sans entraves. COM(2010) 636 final. En ligne <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0636:FIN:fr:PDF>

Commission staff working document - Progress Report on the implementation of the European Disability Strategy (2010 - 2020). SWD(2017) 29 final. En ligne <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16995&langId=en>

Convention Collective de Travail n° 99 du 20 février 2009 concernant le niveau de rémunération des travailleurs handicapés et remplaçant la Convention Collective de Travail n° 26 du 15 octobre 1975 concernant le niveau de rémunération des

handicapés occupés dans un emploi normal. c.c.t. 99/1. En ligne <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-099.pdf>

Cornet, A., & Zanoni, P. (2010). Diversity management in Belgium. In A. Klarsfeld, *International handbook on diversity management at work: Country perspectives on diversity and equal treatment* (pp. 45-67). Cheltenham: Edward Elgar.

de Woot, P. (1994). Towards a European model of management. In R. Calori & P. de Woot, *A European management model. Beyond diversity* (pp. 261-277). New York: Prentice hall.

Decreet (8 mei 2002) houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt. En ligne <http://www2.vlaanderen.be/emancipatiezaken/documentatie/Decreet08052005.pdf>

Devine, P. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5-18.

Devlieger, P. (2007). *Report on the employment of disabled in European countries. Country: Belgium*. En ligne <http://www.disability-europe.net/downloads/304-be-employment-report>

Direction générale Statistiques – Statistics Belgium. (2014). *Participation au marché du travail et problèmes de santé ou handicap*. En ligne http://statbel.fgov.be/fr/binaries/analyse%20adhocFR_tcm326-255487.pdf

Directive 2000/78/CE du conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. L 303/16. En ligne <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:fr:HTML>

Ebersold, S. (2011). *Inclusive education for young disabled people in Europe: Trends, Issues and challenges. A synthesis of evidence from ANED country reports and additional sources*. En ligne <http://www.disability-europe.net/downloads/72-aned-2010-task-5-education-final-report-final-2-0>

Éditions Larousse. (2017). *Définitions : management*. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022?q=management#48931>

Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté. (s.d.). *Qu'est-ce qu'une ETA ?*. En ligne <http://www.eweta.be/fr/les-eta/>

Eurofound. (2015). *People with disabilities in employment: Inclusion through jobs – Making it real*. En ligne <https://www.eurofound.europa.eu/fr/events/labour-market-quality-of-life-social-policies/people-with-disabilities-in-employment-inclusion-through-jobs-making-it-real>

European Association of Service providers for Persons with Disabilities. (2015). *Conference announcement: People with disabilities in employment: Inclusion through jobs – making it real*. En ligne http://www.easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/Conferences/Zadar/2014-12-04-program-short_version-website.pdf

Eurostat. (2014a). *Prevalence of disability (source LFS) (hlth_dsb_prv) - Reference metadata in euro SDMX metadata structure (ESMS)*. En ligne http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/hlth_dsb_prv_esms.htm

Eurostat. (2014b). *Taux de chômage par type d'incapacité, sexe et âge*. En ligne http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=hlth_dlm030&lang=fr

Everaere, C. (2010). Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage. *Revue Française de Gestion*, 3(202), 13-31.

Fiske, S. (1961). Social cognition and the normality of prejudgment. In J. Dovidio, P. Glick & L. Budman, *On the nature of prejudice. Fifty years after Allport* (pp. 36-53). Oxford: Blackwell.

Fiske, S. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30(3), 299-322.

Fonds social européen. (s.d.). *Qu'est-ce que le FSE?*. En ligne <http://www.fse.be/index.php?id=fonctionnement>

Friedman, M. (1962). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, September, 126.

Glick, P., & Fiske, S. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512.

Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. In P. Roussel & F. Wacheux, *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31-64). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(April), 208-224.

IBM. (2017a). *2016 Corporate responsibility report*. En ligne <https://www.ibm.com/ibm/responsibility/2016/pdf/IBM-2016-CRReport.pdf>

IBM. (2017b). *You, with IBM. 2016 IBM annual report*. En ligne <https://www.ibm.com/annualreport/2016/images/downloads/IBM-Annual-Report-2016.pdf>

IBM. (s.d.) *IBM100 - The accessible workforce*. En ligne <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/accessibleworkforce/>

International Labour Organization. (2017). *The ILO global business and disability network Charter*. En ligne <http://www.businessanddisability.org/index.php/en/about-the-network/charter>

- Jackson, S., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(January), 651-686.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken: Wiley.
- Ligue Braille ASBL. (2016). *L'AWIPH change de nom et devient l'AViQ*. En ligne <http://www.braille.be/fr/a-propos-de-nous/actualites/2016/01/l-awiph-change-de-nom-et-devient-l-aviq>
- Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination*. En ligne <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/2007/05/10/2007002099/justel>
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Morrison, A. (1994). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Naschberger, C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. *Management & Avenir*, 18(4), 42-56.
- Observatoire du marché du travail. (2008). *La situation des personnes handicapées en matière d'emploi. Audition du 12 juin 2008*. En ligne <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2009-03-fr.pdf>
- Organisation des Nations Unies. (2006). *Convention relative aux droits des personnes handicapées et protocole facultatif*. En ligne <https://www.un.org/development/desa/disabilities-fr/la-convention-en-bref-2/texte-integral-de-la-convention-relative-aux-droits-des-personnes-handicapees-13.html>
- Phare. *Contrat d'adaptation professionnelle (CAP)*. (s.d.) En ligne <https://phare.irisnet.be/site-en-langue-des-signes/activités-de-jour/contrat-d-adaptation-professionnelle-cap/>

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Proposition de résolution du 9 février 2017 relative à une mise à l'emploi proportionnelle des personnes handicapées sur le marché du travail régulier. En ligne
<http://www.senate.be/www/webdriver?MltabObj=pdf&MlcolObj=pdf&MInamObj=pdfid&MltypeObj=application/pdf&MlvalObj=100663704>

Région wallonne. (s.d.). *Action sociale et santé*. En ligne
<http://www.wallonie.be/fr/competences/action-sociale-et-sante>

Reskin, B. (2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology*, 29(2), 319-328.

Salès-Wuillemin, E. (2006). *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*. Paris : Dunod.

Samoy, E. (2005). *Beyond the benefit trap. Disability pensions and incentives for work*. En ligne
https://www.vaph.be/sites/default/files/documents/beyond-benefit-trap-disability-pensions-and-incentives-work-juli-2005/onderzoek_2005-07-xx_beyond_the_benefit_trap.pdf

Service public fédéral Stratégie et Appui. (2017). *Commission d'accompagnement pour le recrutement de personnes avec un handicap dans la fonction publique fédérale. Rapport d'évaluation 2016*. En ligne
https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/CARPH_rapport_2016_FINAL.pdf

Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles. (2007). Plan d'entreprise 2008-2012. Bruxelles.

Stephens, K. (2016). *IBM jobs blog - Diversity awards 2016*. En ligne
<https://blog.ibm.jobs/2016/03/30/diversity-awards-2016/>

Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (Version consolidée) [TFUE]. C 326/47.

En ligne <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&qid=1501754033492&from=EN>

Unia. (2017). *Au travail avec un handicap. Les aménagements raisonnables dans l'emploi*. En ligne http://unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/1147-UNIA_brochure_Aménagements_raisonnables_emploi_FR.pdf

Unia. (s.d.). *La personne a-t-elle droit à un aménagement raisonnable au travail ?*. En ligne http://www.ediv.be/site/sites/all/themes/ceclr/images/illus/schéma_aménagements_raisonnables.png

US Business Leadership Network. (s.d.) *Who we are - US Business leadership network*. En ligne <http://www.usbln.org/who-we-are/>

Valor, C. (2008). Can consumers buy responsibly? Analysis and solutions for market failures. *Journal of Consumer Policy*, 31(3), 315-326.

Van der Vegt, G., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.

van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.

Vogel, D. (2005). Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 47(4), 19-45.

Wade, B., & Moore, M. (1993). *Experiencing special education: What young people with special education needs can tell us*. Buckingham: Open University Press.

Wang, K., Silverman, A., Gwinn, J., & Dovidio, J. (2014). Independent or ungrateful? Consequences of confronting patronizing help for people with disabilities. *Group Processes & Intergroup Relations*, 18(4), 489-503.

Whitley, B., Kite, M., Arciszewski, T., Yzerbyt, V., & Demoulin, S. (2013). *Psychologie des préjugés et de la discrimination*. Bruxelles : De Boeck.

Winne, R., McAnaney, D., O’Kelly, C., & Fleming, P. (2006). Employment guidance services for people with disabilities. En ligne https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2006/33/en/1/ef0633en.pdf

Yin R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills: Sage Publishing.

Yzerbyt, V., & Demoulin, S. (2010). Intergroup relations. In S. Fiske, D. Gilbert & G. Lindzey, *The handbook of social psychology* (pp. 1024-1083). Hoboken: Wiley.

