

Annexe 4 : Grilles d'analyse des entretiens

Grille d'analyse de l'entretien avec Yves Veulliet (R1)

Thèmes	Informations apportées par R1
Cadre légal	<p>IBM se base sur l'<i>Americans with Disabilities Act</i>, qui est le cadre légal qui va le plus loin en termes d'accessibilité. IBM veut appliquer les standards déterminés par cette loi dans tous les pays dans lesquelles ils sont actifs. Bien sûr, il y a des spécificités locales qui font que ce n'est pas toujours possible. L'accessibilité ne sera pas aussi aboutie en Inde qu'elle pourrait l'être aux USA.</p> <p>D'après R1, le problème d'intégration des personnes handicapées en Belgique n'est pas seulement dû aux entreprises, mais principalement au manque de responsabilité des pouvoirs publics. Il n'y a pas de structure permettant aux personnes handicapées d'évoluer dans la société, puisqu'il y a déjà un problème d'accès aux formations et à l'éducation. De telles conditions ne rendent pas l'embauche de travailleurs handicapés facile pour les entreprises. La différence avec les autres pays montre, d'après R1, que la Belgique est encore loin des autres à ce sujet.</p> <p>Selon R1, en Belgique il y a un problème de volonté des pouvoirs publics. L'intégration des personnes handicapées dans la société n'est pas un sujet qui passe en priorité, et les personnes handicapées restent invisibles dans la société.</p> <p>La régionalisation des compétences n'a pas aidé, parce que maintenant les employeurs se retrouvent à devoir gérer trois politiques différentes, selon la région de provenance du travailleur handicapé.</p> <p>Comparaison avec d'autres pays : en 7-8 ans, le niveau d'accessibilité des Etats-Unis est devenu quasiment optimal, en contraignant les entreprises à devenir entièrement accessibles, sous peine d'amendes. Le Canada et le Royaume-Uni ont suivi, et la France est en train de le faire aussi.</p> <p>Pour R1, dans le cadre de son travail, les problèmes d'accessibilités ou de mobilité sont plutôt liés au pays dans lequel il se trouve. Au Royaume-Uni, par exemple, il lui est très facile de se déplacer, parce que les villes sont pensées en accessibilité totale, alors qu'en Belgique ce n'est pas le cas.</p> <p>R1 pense que les lois devraient imposer l'accessibilité totale, parce que si elle est simplement proposée, les dirigeants d'entreprise ne vont pas voir l'intérêt de l'accessibilité, et donc ne la mettront pas en place. Ça serait la seule solution pour faire avancer les choses.</p> <p>D'après R1, le meilleur exemple est l'Angleterre, qui a l'un des pourcentages d'emploi des personnes handicapées les plus élevés au monde. Les employeurs, les représentants des syndicats, le secteur privé, le secteur public, les Chambres de commerce ont travaillé ensemble pour développer une politique intégrante d'accessibilité et d'emploi. Les obligations n'étaient pas en termes d'emploi des personnes handicapées, mais en termes d'accessibilité, que ça soit au niveau des entreprises, mais aussi de leur environnement, des écoles, des infrastructures générales dans la vie de tous les jours. La responsabilité est alors dans les mains de la personne handicapée de se former, de chercher un travail. Les personnes handicapées ont alors été beaucoup plus visibles dans la société, puisque tout leur était plus accessible, et donc plus intégrées.</p>

		<p>Pour R1, dans le cadre de son travail, les problèmes d'accessibilités ou de mobilité sont plutôt liés au pays dans lequel il se trouve. Au Royaume-Uni, par exemple, il lui est très facile de se déplacer, parce que les villes sont pensées en accessibilité totale, alors qu'en Belgique ce n'est pas le cas.</p> <p>L'imposition de quotas peut aussi être une mauvaise idée, dans le sens où l'obligation d'employer des travailleurs handicapés ne doit pas venir en premier lieu. Des entreprises absolument pas accessibles ne pourront pas accueillir leurs quotas de personnes handicapées. Il faudrait d'abord imposer l'accessibilité, et également favoriser la formation et l'éducation des personnes handicapées. Si elles ne sont pas formées, elles ne sont pas des ressources qui peuvent intéresser les employeurs. Si elles ne savent pas se rendre sur le lieu de travail, ça ne marchera pas non plus.</p>
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	<p>Après l'accident qui a causé son handicap, R1 a arrêté ses études de professeur de littérature française et d'histoire. Les écoles n'étant pas accessibles en 1987, et les cours par correspondance n'étant pas faisables, il été obligé d'arrêter ses études. Pendant sa convalescence, il a un peu chipoté sur des ordinateurs, et a acquis des compétences en informatique.</p> <p>L'AViQ de l'époque lui a proposé un job qui correspondait à ses compétences, dans une école. Quelques années plus tard, il a voulu changer de job et a simplement postulé chez IBM, et comme ses compétences étaient en ligne avec ce qu'ils recherchaient, il a été engagé.</p>
	Contraintes et incitants légaux	<p>Selon R1, les quotas ne fonctionnent pas, parce que l'entreprise se retrouverait à engager des personnes handicapées pour leur handicap, et non pas pour leurs compétences. Ça serait négatif pour l'employeur qui est obligé de faire quelque chose qu'il ne veut pas forcément faire, mais aussi pour le travailleur handicapé qui n'est pas engagé pour ses compétences, mais parce qu'il est handicapé.</p> <p>Des aides d'Etat existent pour les aménagements, donc l'impact financier pour les entreprises est très limité, voire nul.</p>
	Comportements discriminatoires	<p>D'après R1, le <i>midlevel management</i>, probablement à cause des exigences <i>business</i> qu'il doit rencontrer, peut avoir des stéréotypes du style « les personnes avec un handicap sont absentes, psychologiquement fragiles, se plaignent tout le temps, moins productives, ... » et donc être plus réticent à l'embauche de travailleurs handicapés.</p> <p>3^{ème} pilier de la politique d'intégration : Attitude : d'après R1, c'est l'aspect le plus compliqué de la politique. Les personnes handicapées forment un groupe relativement discret, voire invisible, dans la vie, principalement les personnes qui ont un handicap ne se voyant pas, et qui n'ont pas forcément envie de partager leur handicap avec tout le monde. R1 met alors des formations en place pour rendre les managers et les collègues plus à l'aise vis-à-vis du handicap. Le <i>midlevel management</i> est le niveau le plus impacté par l'intégration des personnes handicapées, puisqu'ils ont en plus des objectifs <i>business</i> à atteindre. Les formations dispensées par R1 veulent alors démanteler les mythes qui tournent autour de la productivité moindre des travailleurs handicapés, mais aussi dire qu'il est normal d'avoir des préjugés et des stéréotypes envers les personnes handicapées, et qu'en les comprenant on peut les aborder plus facilement. L'objectif final est de ne plus voir que les compétences, le background du candidat handicapé, et plus son handicap. Ces formations se passent en <i>face-to-face</i>, en classe de maximum 30 personnes, pour permettre l'interaction. Les résultats sont à 90% positifs, parce que ça ouvre les yeux des managers sur les attitudes à adopter de manière concrète dans la vie de tous les jours. R1 essaie de maintenir ces formations à un niveau concret, ne pas simplement déclarer des slogans tels que « les personnes avec un handicap vont amener de l'innovation au sein de la société, ce sont des gens particulièrement courageux, ... ». Il veut prouver aux managers que le travailleur handicapé peut faire le job, au même titre qu'un autre, qu'il faut engager un travailleur handicapé si ses</p>

		<p>compétences correspondent à ce que l'on cherche, tout simplement. A ce titre, il promeut IBM comme un employeur <i>equal opportunity</i>.</p> <p>En 25 ans dans l'entreprise, R1 n'a jamais eu de problème majeur, même si certaines personnes sont plus réticentes que d'autres, pour des raisons culturelles ou d'éducation, par exemple.</p>
	Aménagements raisonnables	<p>Deux premiers piliers de la politique d'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité : physique pour le lieu de travail et virtuelle pour les outils informatiques. Politique drastique d'accessibilité des infrastructures, reposant sur des règles internationales. Dans la négociation avec les vendeurs, l'accessibilité digitale joue un rôle, parce que tous les employés d'IBM doivent pouvoir utiliser les outils. Le but est que chacun puisse être sur un pied d'égalité en termes de performance et de productivité. - Ajustement : catalogue en ligne pour commander n'importe quel type d'assistance technologique. Il faut fournir des documents médicaux pour justifier la demande, et si elle est approuvée, la personne reçoit son produit de manière classique. Le coût de ces ajustements est supporté par un budget centralisé, pour que le manager ne voit pas son budget alourdi par l'ajustement. Cela supprime un obstacle à l'embauche des travailleurs handicapés. R1 s'assure que ces possibilités soient bien connues dans tous les pays, que les managers soient au courant. <p>Aucun aménagement n'a dû être fait pour R1, puisque tout le bâtiment avait été pensé en accessibilité totale. Bien sûr, cela dépend du handicap. Par exemple, les aménagements pour une personne autiste seront plus lourds, parce que l'environnement et la façon de travailler doivent changer. A l'heure actuelle, il y a peu d'autistes chez IBM, parce c'est fort compliqué à cause de leur <i>business</i>. Mais aux USA ou au Danemark, des personnes autistes ont été intégrées, et ça se passe bien. Si les conditions nécessaires à leur intégration sont remplies, c'est possible de les intégrer et que cela se passe bien.</p> <p>Dans les relations avec les clients, ça peut poser problème, si le bâtiment qu'il visite est inaccessible, et ça ce n'est pas le ressort d'IBM.</p> <p>Selon R1, un problème peut être la définition du handicap, et ce qu'elle englobe. Un handicap peut ne pas être visible. Comment savoir, dès lors, à qui peut s'appliquer les aménagements ? Selon lui, ces notions doivent encore évoluer, en fonction de l'évolution de la société.</p> <p>Les aménagements raisonnables peuvent devenir raisonnables si l'entreprise considère qu'ils peuvent être bénéfiques à tous. Installer une ouverture de portes automatiques pour 3 personnes handicapées semble aberrant, tandis que le faire pour les employés qui peuvent porter des objets lourds ou encombrants, qui sont blessés, ou bien pour des femmes enceintes, peut avoir beaucoup plus de sens.</p>
	Gestion du changement et sensibilisation	<p>R1 a mentionné sur son CV qu'il était paraplégique. Il pense que l'annoncer d'entrée de jeu permet de montrer que l'on est à l'aise avec sa situation, que si le handicap a été acquis, il a été intégré et « digéré ». L'objectif est également de ne pas créer de surprise pour le recruteur, et donc ne pas instaurer un climat de gêne lors de l'entretien. De la sorte, les recruteurs savent ce qu'ils vont devoir gérer, et sauront si les conditions de l'entretien d'embauche sont possibles pour la personne handicapée. Il précise qu'en le mentionnant, des portes se ferment, mais au moins celles qui restent ouvertes le sont en connaissance de cause, avec de vraies opportunités pour la personne handicapée.</p>

		<p>Pour R1, une personne qui a un handicap congénital éprouve moins de difficultés à accepter son handicap qu'une personne qui devient handicapée, parce qu'il faut faire un travail sur sa confiance en soi au moment où on devient handicapé. Mais c'est de toute façon la responsabilité du travailleur handicapé d'énoncer clairement ce qu'il peut faire ou ce qu'il ne peut pas faire, et donc d'avoir bien conscience de ses capacités et de ses limites. Si l'on prétend pouvoir faire des choses, alors qu'on ne peut pas, en réalité, il y a un réel impact négatif sur l'équipe et sur la productivité. Mais c'est le rôle de la personne handicapée de le faire, parce que le management ne pense pas forcément comme la personne handicapée.</p> <p>A partir du moment où l'environnement est accessible pour R1, son handicap peut disparaître, il n'y a plus d'obstacle physique majeur. Mais si l'environnement est inaccessible, alors la relation de travail peut être affectée, parce que les collègues vont se concentrer sur le handicap, plus sur le travail à accomplir.</p>
Diversité et RSE		<p>IBM a engagé son premier travailleur handicapé en 1914.</p> <p>Chez IBM, la diversité ne concerne pas uniquement les personnes handicapées, mais reprend 8 groupes différents, notamment les Hispaniques, <i>Blacks</i>, <i>Aboriginal</i>, <i>Gender</i>, <i>LGBT</i>.</p> <p>La politique d'intégration d'IBM repose sur trois piliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité : physique pour le lieu de travail et virtuelle pour les outils informatiques. Politique drastique d'accessibilité des infrastructures, reposant sur des règles internationales. Dans la négociation avec les vendeurs, l'accessibilité digitale joue un rôle, parce que tous les employés d'IBM doivent pouvoir utiliser les outils. Le but est que chacun puisse être sur un pied d'égalité en termes de performance et de productivité. - Ajustement : catalogue en ligne pour commander n'importe quel type d'assistance technologique. Il faut fournir des documents médicaux pour justifier la demande, et si elle est approuvée, la personne reçoit son produit de manière classique. Le coût de ces ajustements est supporté par un budget centralisé, pour que le manager ne voit pas son budget alourdi par l'ajustement. Cela supprime un obstacle à l'embauche des travailleurs handicapés. R1 s'assure que ces possibilités soient bien connues dans tous les pays, que les managers soient au courant. - Attitude : d'après R1, c'est l'aspect le plus compliqué de la politique. Les personnes handicapées forment un groupe relativement discret, voire invisible, dans la vie, principalement les personnes qui ont un handicap ne se voyant pas, et qui n'ont pas forcément envie de partager leur handicap avec tout le monde. R1 met alors des formations en place pour rendre les managers et les collègues plus à l'aise vis-à-vis du handicap. Le <i>midlevel management</i> est le niveau le plus impacté par l'intégration des personnes handicapées, puisqu'ils ont en plus des objectifs <i>business</i> à atteindre. Les formations dispensées par R1 veulent alors démanteler les mythes qui tournent autour de la productivité moindre des travailleurs handicapés, mais aussi dire qu'il est normal d'avoir des préjugés et des stéréotypes envers les personnes handicapées, et qu'en les comprenant on peut les aborder plus facilement. L'objectif final est de ne plus voir que les compétences, le background du candidat handicapé, et plus son handicap. Ces formations se passent en <i>face-to-face</i>, en classe de maximum 30 personnes, pour permettre l'interaction. Les résultats sont à 90% positifs, parce que ça ouvre les yeux des managers sur les attitudes à adopter de manière concrète dans la vie de tous les jours. R1 essaie de maintenir ces formations à un niveau concret, ne pas simplement déclarer des slogans tels que « les personnes avec un handicap vont amener de l'innovation au sein de la société, ce sont des gens particulièrement courageux, ... ». Il veut prouver aux managers que le travailleur handicapé peut faire le job, au même titre qu'un autre, qu'il faut engager un travailleur

	<p>handicapé si ses compétences correspondent à ce que l'on cherche, tout simplement. A ce titre, il promeut IBM comme un employeur <i>equal opportunity</i>.</p> <p>Le handicap fait partie de l'ADN d'IBM, puisque l'un de ses fondateurs vivait avec un déficit cognitif. L'intégration du handicap a donc toujours été un sujet qui concerne l'entreprise.</p> <p>C'est l'exécutif qui doit imposer certaines règles envers les personnes handicapées, afin de s'assurer qu'elles soient respectées, sinon les managers ne vont pas le faire, puisque ça peut leur sembler ne pas être une priorité. L'exécutif doit alors être un véritable acteur de l'intégration et de la diversité pour que cela fonctionne.</p> <p>Les recruteurs doivent également être formés, pour que le processus de recrutement se passe de manière optimale pour les personnes handicapées, pour qu'ils sachent quelles sont les bonnes manières d'agir, les bonnes questions à poser. Pour IBM, puisque le recruteur est la première image qu'un potentiel employé reçoit de l'entreprise, il est primordial que le contact se passe bien.</p> <p>L'approche de la création de pratiques d'inclusion doit englober beaucoup de parties prenantes, pour que les différents intérêts soient coordonnés : architectes en charge de l'accessibilité du bâtiment, les responsables des fournisseurs, ... Le but est que tout ça serve les employés et les managers le mieux possible.</p> <p>L'avantage pour IBM d'employer des personnes handicapées est qu'elle va chercher dans un réservoir de profils que les autres entreprises n'envisagent pas forcément. Dans une compétition assez rude, c'est un choix économique pour IBM de considérer tous les secteurs de la population.</p> <p>Un autre aspect positif de l'embauche de travailleurs handicapés est le regard neuf qu'ils peuvent amener sur certains problèmes. Puisqu'elles sont habituées à fonctionner en devant contourner les problèmes d'accessibilité dans la vie de tous les jours, les personnes handicapées peuvent trouver des solutions tous les jours pour régler leurs problèmes, alors qu'une personne non-handicapée n'aura pas forcément son cerveau entraîné de la même façon. Des solutions innovantes trouvées par des travailleurs handicapés peuvent alors devenir des produits vendus par IBM, et donc générer des bénéfices pour l'entreprise.</p> <p>D'après R1, le succès d'IBM repose sur le fait qu'elle a su se réinventer régulièrement en fonction des besoins du marché, et les politiques de diversité l'ont justement aidée, dans ce sens, à se réinventer.</p> <p>Penser le lieu de travail, ou le produit vendu, en termes d'accessibilité peut aussi être bénéfique pour des personnes hors de la société, et donc être considéré comme un avantage <i>business</i>, si l'on gagne des clients parce que ce que l'on propose est accessible. Avec le vieillissement de la population, et donc l'augmentation des personnes handicapées, offrir des produits ou des services accessibles rend service à l'entreprise, qui pourra toucher un plus grand nombre de clients.</p> <p>R1 insiste sur le fait qu'il faut considérer les personnes handicapées, parce qu'elles veulent la même chance que les autres. Il faut surtout les considérer pour leurs compétences, et pas pour leur handicap.</p>
Thème(s) additionnel(s)	<p>Les conseils de R1 aux autres entreprises :</p> <p>Il ne faut pas voir trop grand directement, il faut faire les choses petit à petit. Commencer par engager un travailleur handicapé, puis un deuxième, <i>etc</i>. Il faut être proactif et réactif aux besoins spécifiques de la personne en question lorsqu'on commence avec une politique d'intégration. L'accessibilité est vraiment quelque chose d'important, le lieu de travail doit être aménagé pour pouvoir accueillir tout le monde. Il ne faut pas travailler seul, il faut le faire avec des partenaires</p>

extérieurs, qui fourniront des aménagements, par exemple pour des outils de travail. L'AViQ est également un organisme qui peut aider les entreprises à se lancer dans une politique d'intégration.

A l'heure actuelle, il y a peu d'autistes chez IBM, parce c'est fort compliqué à cause de leur *business*. Mais aux USA ou au Danemark, des personnes autistes ont été intégrées, et ça se passe bien. Si les conditions nécessaires à leur intégration sont remplies, c'est possible de les intégrer et que cela se passe bien.

Grille d'analyse de l'entretien avec R2

Thèmes		Informations apportées par R2
Cadre légal		
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	<p>R2 a une déficience visuelle. Il est diplômé d'un master en <i>Applied Information Technology</i>. Il a également étudié pendant un an pour se préparer à un éventuel MBA, et a pris des cours supplémentaires pour devenir professeur.</p> <p>Les jeunes malvoyants allaient à l'époque dans des écoles primaires de la Ligue Braille, où ils ne faisaient pas des choses très intellectuelles. Les parents de R2 se disaient qu'il avait une déficience visuelle, mais qu'il n'était pas bête. Ses parents l'ont alors changé d'école afin de lui donner une chance. Ses parents ont alors créé une association pour s'assurer que les enfants malvoyants puissent aller dans des écoles normales, et obliger les écoles à accepter les enfants malvoyants. Pour l'école secondaire, le directeur n'était pas d'accord de l'accepter au début, en disant qu'il existait des écoles spéciales pour lui. Ses parents ont fait en sorte de montrer au directeur que R2 fonctionnait normalement, et le directeur a fini par accepter. Il est allé à l'université pour faire des études en IT, un sujet qui l'intéressait particulièrement, et la VUB avait un programme aménagé pour les personnes handicapées. Le programme fonctionnait de la manière suivante : la personne handicapée a une conversation avec un responsable qui s'occupe d'informer tous les professeurs et les assistants au sujet du handicap de l'étudiant – en quoi il consiste, les outils utilisés, <i>etc.</i></p> <p>R2 est arrivé sur le marché de l'emploi en 1997, juste avant les années 2000, une époque à laquelle il y avait une très grosse demande pour les profils IT. Il n'a donc eu aucun souci à trouver un travail, il était même sollicité par les entreprises pour venir travailler là.</p>
	Contraintes et incitants légaux	<p>Dix ans après le début de sa carrière, IBM a demandé à R2 de s'inscrire en tant que personne handicapée, pour qu'IBM reçoive des subsides, mais il devait aller chez l'ophtalmologue, remplir des papiers, <i>etc.</i> pour cela, donc il a refusé. Les démarches administratives lui semblaient trop lourdes pour le peu de bénéfices que ça lui apporterait personnellement.</p> <p>A peu près à la même époque, R2 a demandé au <i>Vlaamse fonds</i> pour avoir un grand écran pour pouvoir travailler de la maison. Cela lui a été refusé dans un premier temps, car le gouvernement estimait qu'IBM pouvait payer pour cet aménagement. Après une discussion avec R2, lors de laquelle il a expliqué sa situation, le <i>Vlaamse fonds</i> a accepté de financer cet écran.</p> <p>Les aménagements nécessaires pour que R2 puisse travailler ne coûtent rien à IBM, car le gouvernement rembourse l'entreprise. En plus, R2 s'occupe lui-même de l'administratif, donc IBM ne perd pas de temps à ce niveau-là.</p> <p>Selon R2, IBM reçoit de l'argent du gouvernement pour employer des personnes qui sont enregistrées comme ayant un handicap.</p>
	Comportements discriminatoires	<p>R2 n'a jamais eu de mauvaise expérience. Il pense que c'est parce qu'il essaie de travailler comme n'importe quel autre employé, et qu'il est donc normal que ses collègues le traite comme tel.</p>
	Aménagements raisonnables	<p>Dans le cadre de son travail, les aménagements dont R2 a besoin sont un bras articulé sur lequel il met son écran d'ordinateur afin de pouvoir approcher l'écran de ses yeux, un très grand écran pour pouvoir élargir le texte et des jumelles pour voir les choses qui sont un peu trop loin pour lui.</p>

		<p>Sinon, il estime qu'en IT, à part s'il faut aller chez un client, une déficience visuelle n'est pas un gros problème, il ne faut pas mettre trop de choses en place, et le travail n'est plus lié à un endroit précis maintenant, puisque beaucoup de serveurs sont délocalisés.</p> <p>Pour demander un aménagement raisonnable, il faut un justificatif de la part du médecin.</p> <p>Lors des réunions, si un document est projeté, R2 doit s'assurer qu'il l'a sur son ordinateur pour pouvoir voir ce qui y est écrit.</p> <p>R2 déclare qu'il connaît une personne sourde d'une oreille chez IBM, qu'il ne reçoit aucune aide, mais que c'est parce qu'il n'en a demandé aucune.</p>
	Gestion du changement et sensibilisation	<p>Les collègues de R2 lui ont simplement demandé ce qu'était son handicap, la manière dont il voyait, <i>etc.</i> Si les personnes lui posent des questions, R2 explique ce qu'est son handicap, parce qu'il considère que ça ne peut qu'aider. Si les gens savent ce qu'est le handicap de R2, ils peuvent alors avoir une idée de ce à quoi ils doivent s'attendre ou ne pas s'attendre.</p> <p>D'après R2, la façon dont la personne handicapée se considère a une influence sur la relation de travail. Il pense que c'est peut-être plus facile pour lui, car il est né comme cela, il n'a alors pas de problème avec son handicap. Il s'assure qu'il peut faire un maximum de choses sans l'aide de personne, et d'après lui cela a une influence positive sur ses collègues. Selon R2, cela doit être plus compliqué pour quelqu'un qui est devenu handicapé, car il y a l'estime de soi qui joue, rendant les choses plus compliquées pour la personne handicapée.</p> <p>L'attitude de la personne handicapée joue beaucoup sur son intégration. Tout le monde n'est pas à l'aise avec son handicap, et n'en parlent pas d'entrée de jeu. Selon R2, c'est plus simple d'en parler directement, comme ça les gens savent à quoi s'en tenir. Mais il comprend que tout le monde n'a pas la même sensibilité, donc il ne pense pas qu'il faut dans tous les cas prévenir toute l'équipe du handicap de la personne.</p> <p>D'après R2, quelque chose qu'il n'a pas vécu mais qui doit aussi rendre la relation de travail compliquée est si un employé devient handicapé pendant qu'il est employé par une entreprise. Retourner au travail peut alors être laborieux, dans le sens où la personne handicapée ne fonctionnera plus comme avant, et gérer ça peut s'avérer problématique. En termes de performance, le manager ne peut pas s'attendre à ce que l'employé devenu handicapé travaille de la même manière.</p> <p>Selon R2, chaque handicap a ses propres limitations et besoins spécifiques.</p> <p>R2 a déjà assisté à une formation spécifique pour les personnes handicapées à propos de l'intégration au travail. C'est à cette occasion qu'il a réalisé que tout ne se passe pas de la même façon pour toutes les personnes handicapées, par exemple si le handicap est congénital ou bien acquis.</p>
Diversité et RSE		<p>R2 pense qu'une grosse entreprise comme IBM a plus de facilités à engager des personnes handicapées. Il ajoute également que le secteur IT est un secteur où les personnes qui ont des motivations ne rencontrent pas nécessairement de problème.</p> <p>Il ne sait pas beaucoup de choses sur la politique de diversité et d'intégration des personnes handicapées. Selon lui, il travaillait déjà chez IBM lorsqu'ils ont instauré cette politique.</p> <p>D'après lui, cependant, trouver la bonne personne à qui s'adresser en cas de souci est quelque chose de compliqué, mais ce serait apparemment le cas pour beaucoup d'autres choses, à cause du fait qu'IBM est une grosse entreprise qui fonctionne de manière décentralisée.</p>

	<p>D'après R2, employer des personnes handicapées est une bonne publicité pour l'entreprise, parce que la diversité est un sujet très populaire dernièrement. Par exemple, les clients peuvent trouver ça bien que l'entreprise fonctionne avec des personnes handicapées. Toutefois, R2 pense aussi que les clients peuvent vouloir être traités par les meilleurs, et ne pas accepter quelqu'un avec un handicap, même s'il n'a personnellement jamais rencontré de client agissant de la sorte.</p> <p>La diversité est quelque chose d'apprécié par R2. Travailler avec des personnes différentes, avoir un '<i>melting pot</i>' est agréable pour lui.</p> <p>Selon lui, employer des personnes handicapées peut avoir un impact négatif, car elles ne fonctionnent pas toutes à 100%. Cependant, il s'interroge de savoir si tout le monde travaille constamment à 100%, handicapé ou non. Il précise même que selon lui les personnes handicapées font plus d'efforts au travail, parce qu'elles veulent prouver qu'elles peuvent être aussi bonnes que n'importe qui.</p> <p>D'après R2, employer des personnes handicapées peut être bénéfique pour l'entreprise, dans le sens qu'elles peuvent amener une certaine expertise : une personne autiste capable de capter chaque détail d'un problème ou une personne handicapée qui comprend les besoins des clients handicapés et adapte les produits en conséquence. IBM met alors sur le marché des produits auxquels plus de personnes ont accès.</p>
--	--

Grille d'analyse de l'entretien avec R3

Thèmes		Informations apportées par R3
Cadre légal		R3 est contre les quotas, parce qu'il estime que l'entreprise engagerait les personnes handicapées juste pour leur handicap.
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	
	Contraintes et incitants légaux	
	Comportements discriminatoires	R3 ne voit pas de différence entre R2 et ses autres collègues. Si R2 a besoin qu'on le prenne avec en voiture en allant chez un client, R3 va le faire sans problème, et il le ferait pour n'importe quel autre collègue qui en a besoin. C'est de la simple 'collégialité' pour lui. En outre, il ne considère pas R2 comme une personne handicapée.
	Aménagements raisonnables	Les aménagements raisonnables doivent être approuvés par le manager, pour éviter les excès. R3 précise cependant qu'il est possible qu'il n'y ait plus de budget pour les aménagements, bien qu'il n'ait jamais été dans cette situation. Mais si la personne handicapée a vraiment besoin d'un aménagement pour travailler, il est certain que le management lui trouverait une solution. R3 pense que les aménagements raisonnables peuvent être un coût pour l'entreprise ¹ .
	Gestion du changement et sensibilisation	R3 est arrivé après R2 – un travailleur malvoyant – dans l'équipe. R3 ne mentionne rien de particulier par rapport à son arrivée dans l'équipe. D'après lui, sa déficience visuelle n'est pas importante pour le travail qui est fait : « It's not like we are inspecting diamonds or anything ».
Diversité et RSE		R3 pense que chaque personne doit avoir l'opportunité de faire ce pour quoi elle a été engagée, peu importe si elle est handicapée ou non. R3 n'aurait aucun problème à faire des efforts en plus pour intégrer une personne handicapée, il pense que c'est l'attitude qui est encouragée par IBM et que c'est une bonne chose. Pour R3, ce qu'IBM fait pour intégrer les personnes handicapées est suffisant : faire en sorte que les personnes handicapées puissent travailler et ignorer le handicap s'il n'est pas pertinent pour le travail à accomplir. R3 pense que la personne handicapée peut alors être aussi productive que n'importe qui. R3 pense que la diversité est une bonne chose, si elle implique qu'on considère la personne pour ce qu'elle fait, pas pour ce à quoi elle ressemble ou si elle est parfaite selon les critères imposés par la société que doit remplir un bon employé. Par contre, R3 pense que la diversité ne doit pas être une action marketing ou l'occasion pour l'entreprise de se faire bien voir. La diversité doit être quelque chose de positif pour les employés qui travaillent dans l'entreprise. En termes d'impact négatif, R3 pense que si la diversité est bien implémentée au sein de l'entreprise, alors il ne devrait pas exister d'impact négatif, puisque les personnes handicapées seraient alors capables de travailler de manière optimale. Par contre, selon R3, il n'y a pas d'impact positif pour l'entreprise non plus.

¹ En réalité, comme nous l'avons abordé précédemment, les aménagements raisonnables sont financés par le VDAB, l'AViQ, le Phare et le DPB.

	D'après R3, si IBM choisit d'embaucher des personnes handicapées c'est un calcul : ils le ne feraient pas si cela leur coûtait plus que ça ne leur ramène d'argent.
--	---

Grille d'analyse de l'entretien avec R4

Thèmes		Informations apportées par R4
Cadre légal		<p>La discrimination est interdite par la loi, et IBM essaie de rencontrer et même de dépasser les attentes qu'impose la loi. D'après R4, les lois devraient prendre en compte les spécificités inhérentes aux différentes industries, aux différentes sortes d'employés, parce que tout n'est pas applicable à tout le monde. Cela devrait être plus flexible. Par exemple, une industrie comme celle d'IBM a besoin de beaucoup de personnes ayant un diplôme avancé, tandis que d'autres industries peuvent ne pas avoir ce genre de besoins. Dès lors, il est parfois difficile pour certaines entreprises d'atteindre les quotas ou les exigences des lois. Pour R4, les lois devraient être pensées en association avec le secteur privé, pour mieux correspondre à l'environnement actuel.</p> <p>Le point positif de ces lois, selon R4, est qu'au moins elles amènent les entreprises à réfléchir aux personnes handicapées, et éventuellement à s'associer avec le gouvernement pour trouver des façons d'embaucher des travailleurs handicapés et les garder.</p> <p>Il y a tout un système de compliance légale en place chez IBM, selon les pays. Les équipes régionales se concentrent alors sur les points les plus importants pour être en accord avec les législations en vigueur.</p>
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	La personne handicapée n'est pas considérée pour son handicap, mais pour ses compétences et pour ce qu'elle sait faire.
	Contraintes et incitants légaux	Si les quotas ne sont pas respectés, IBM doit payer des amendes. Pour R4, il peut s'agir d'une simple analyse coûts/bénéfices pour décider d'engager des personnes handicapées, parce que les amendes peuvent être plus élevées que le coût de la mise en place d'initiatives pour embaucher des personnes handicapées. D'après R4, même simplement essayer d'engager des personnes handicapées réduirait fortement l'amende. Il vaut donc mieux tenter de faire quelque chose que de ne rien faire.
	Comportements discriminatoires	IBM a une politique de non-discrimination en place qui est très forte. De là partent les pratiques de diversité et d'inclusion.
	Aménagements raisonnables	<p>Les personnes en charge de la politique de diversité et d'inclusion doivent travailler avec l'équipe du CIO, pour s'assurer que tous les outils de travail soient accessibles par tout le monde, qu'ils aient le même accès aux technologies. Chaque outil, dès que l'on veut y faire un changement, doit obtenir l'accord du CIO, pour en assurer l'accessibilité à tout le monde. Ceci est vraiment la base : s'assurer que tout est accessible pour tout le monde.</p> <p>En plus de ça, une personne peut demander pour un aménagement si elle en a le besoin.</p> <p>L'avantage chez IBM, c'est que le coût induit par l'aménagement ne dépend pas du budget du manager, mais d'un budget central. Cela permet de minimiser la discrimination.</p> <p>Lorsqu'ils travaillent à trouver des outils pour améliorer la vie des travailleurs handicapés, IBM travaille en fait pour améliorer la vie de tous ses employés. Toutes les innovations technologiques peuvent finir par servir à tout le monde.</p> <p>IBM considère que mettre en place des aménagements raisonnables n'est pas grand-chose, si l'on veut que la personne qui a les compétences recherchées travaille chez IBM.</p>

		<p>IBM réfléchit à des solutions pour que la personne handicapée ne se sente pas exclue ou déconnectée du reste de son équipe. Par exemple, le <i>robot-buddy</i> permet à l'employé qui n'est pas physiquement présent d'avoir sa tête à la réunion, le robot prenant sa place. De cette manière, l'employé a toujours sa place aux réunions.</p>
	<p>Gestion du changement et sensibilisation</p>	<p>Les <i>diversity counsels</i> sont des groupes en place chez IBM pour tous les groupes majeurs de diversité, notamment pour les travailleurs handicapés – le groupe est alors composé de travailleurs handicapés –, dirigés par des exécutifs plus seniors. Ces groupes amènent des idées d'innovation en accord avec leurs besoins réels. Le fait que les exécutifs soient impliqués a pour effet que l'impact est plus grand, puisqu'ils ont plus d'influence pour faire bouger les choses au sein d'IBM. Cela montre aussi que les minorités sont vraiment supportées par IBM.</p> <p><i>Employees resource group</i> est une communauté au sein d'IBM, qui reprend des personnes handicapées, pour par exemple aider IBM à recruter plus de personnes handicapées. Il existe des <i>employees resource group</i> pour d'autres personnes comme les femmes, la communauté LGBT, etc. Les responsables de la diversité travaillent en partenariat avec ces communautés.</p> <p>Selon R4, ce qui est mis en place chez IBM, une grosse entreprise, devrait pouvoir être mis en place dans de plus petites organisations. Mais cela reste un problème de moyens financiers, de ressources nécessaires, et toutes les entreprises n'ont pas les moyens de mettre en place une politique telle que celle d'IBM.</p>
<p>Diversité et RSE</p>		<p>D'après R4, cette volonté de diversité remonte aux fondateurs d'IBM, et le management en place essaie de faire en sorte que cette politique de diversité ne soit pas que des mots, mais bien quelque chose qui est ressenti par tous les employés d'IBM au quotidien. Pour R4, la culture de l'entreprise a un rôle à jouer, les entreprises qui démarrent maintenant une politique de diversité n'y arriveront pas aussi bien, parce que la diversité n'est pas ancrée dans l'entreprise depuis ses débuts.</p> <p>La responsabilité du leadership est très grande dans la politique de diversité, juste les responsables des ressources humaines ne peuvent pas atteindre des résultats satisfaisants si le leadership ne s'implique pas dans le même sens. Le leadership doit donner le ton et mettre en place un environnement au sein de l'entreprise dans lequel des politiques de diversité et d'inclusion peuvent fonctionner.</p> <p>Pour que le programme d'inclusion et de diversité soit implémenté dans l'organisation, toutes les fonctions des ressources humaines doivent travailler dans ce but, comme par exemple le recrutement. Ils travaillent également avec des organisations de recrutement, avec des formations pour les managers, ou avec l'équipe du CIO.</p> <p>L'idée de la diversité est que si la personne a les compétences nécessaires, pourquoi est-ce qu'elle devrait être mise de côté, simplement sur base d'un critère extérieur tel que le handicap, l'orientation sexuelle, religieuse, etc. ? Tout le monde devrait être traité de la même manière</p> <p>Ne pas considérer les personnes handicapées reviendrait pour l'entreprise à ne pas considérer de potentiels talents, à manquer des idées et ce que les personnes handicapées peuvent amener à la discussion.</p> <p>IBM travaille avec des organisations qui aident les personnes autistes à trouver du travail, les étudiants à trouver des stages d'été, ou les vétérans à trouver du travail. De cette manière, IBM veut apprendre de toutes ces personnes différentes de celles qu'ils embauchent d'habitude. Le but est d'établir des partenariats pour trouver des talents, recevoir des formations et des meilleurs outils pour aider à l'intégration.</p> <p>L'<i>accessibility lab</i> pense et construit les produits qu'IBM destine au marché selon leur accessibilité pour tout le monde. Le but est que ces produits puissent être utilisés par tout le monde et donc agrandir la clientèle d'IBM.</p>

Grille d'analyse de l'entretien avec R5

Thèmes		Informations apportées par R5
Cadre légal		
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	Lors du recrutement, les recruteurs valorisent l'éducation et l'expérience des potentiels IBMers, peu importe leur handicap. IBM s'engage, comme pour les autres IBMers, à amener les travailleurs handicapés vers le succès, et à encourager les personnes à considérer les travailleurs handicapés pour ce qu'ils sont, et non pour leur handicap. Une personne est chargée en particulier de l'embauche des travailleurs handicapés aux Etats-Unis. C'est le <i>Recruitment Manager for Individuals with Disabilities</i> .
	Contraintes et incitants légaux	
	Comportements discriminatoires	Dans sa relation de travail avec R1, R5 n'a jamais remarqué qu'il vivait avec un handicap. Elle ne l'aurait même jamais su si ce dernier ne le lui avait pas annoncé.
	Aménagements raisonnables	Le handicap de R1 n'a aucun impact sur sa manière de travailler avec lui. IBM a mis en place l' <i>Accessible Workplace Connection</i> , un outil grâce auquel les employés peuvent faire une demande pour obtenir les aménagements dont ils ont besoin, et pour que leur travail soit plus productif.
	Gestion du changement et sensibilisation	Les managers peuvent suivre des formations, dispensées par R1, dans tous les pays où IBM est actif. Le but est que les managers puissent devenir <i>disability-confident</i> .
Diversité et RSE		A côté de l'intégration des travailleurs handicapés, IBM a une politique de diversité qui inclut, entre autres, les Hispaniques, les Amérindiens et les femmes. IBM fait partie du <i>US Business Leadership Network</i> .

Grille d'analyse de l'entretien avec R6

Thèmes		Informations apportées par R6
Cadre légal		<p>Les entreprises dans lesquelles R6 a postulé, avant IBM, l'ont refusé. Le médecin du travail de l'entreprise Securex a indiqué que la raison était le handicap.</p> <p>R6 a indiqué avoir entendu à la radio deux ou trois semaines avant son entretien¹ que les chiffres du chômage en Flandre étaient en recul, mais pas pour les personnes atteintes d'un handicap.</p> <p>Bien que la discrimination soit interdite, sur base d'un handicap ou non, elle est très difficile à prouver pour la personne qui se sent victime de discrimination.</p>
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	<p>R6 est malvoyante et a un master en physique. Elle a fait des études de façon assez normale.</p> <p>Grâce à son master, elle a postulé chez IBM, qui cherchait à l'époque beaucoup de personnes en possession d'un master. Elle a alors été engagée pour ses compétences, malgré le fait qu'elle ne pouvait pas conduire de voiture.</p>
	Contraintes et incitants légaux	<p>Le VDAB paye 20% du salaire brut de R6. Ces 20% compensent la perte de productivité due à son handicap. La demande doit être réitérée tous les cinq ans.</p>
	Comportements discriminatoires	<p>- En postulant :</p> <p>R6 pense que les entreprises dans lesquelles elle a postulé ne faisaient pas confiance aux personnes handicapées. Il y a la peur que le handicap s'aggrave, et que cela coûte cher à l'entreprise. Egalement, elle pense que le fait qu'elle ne puisse pas conduire de voiture perturbe les potentiels employeurs, même s'il y a plein de jobs pour lesquels il ne faut pas se déplacer ou utiliser une voiture.</p> <p>En postulant dans une banque, la procédure a été modifiée pour elle, elle devait passer chez le médecin du travail avant le reste du processus.</p> <p>Après avoir annoncé son handicap en postulant dans une banque, la méfiance a commencé. Le management, lors de l'embauche, pense à l'argent et pense que les personnes handicapées seront moins productives, qu'il y aura des coûts en plus.</p> <p>- Dans son job actuel :</p> <p>R6 a déjà travaillé avec un collègue, plus âgé, qui trouvait son handicap embêtant et énervant. D'après elle, il ne voulait pas avoir de patience.</p> <p>L'<i>open space</i> en place chez IBM lui pose des problèmes, puisqu'elle a besoin d'un écran spécial. Parfois, des gens sont à sa place, là où se trouve son écran. Une personne ne lui a pas légué sa place, tandis qu'une autre a directement pris ses affaires pour libérer la place.</p> <p>A part ça, elle dit qu'elle n'a pas vraiment de problème.</p> <p>R6 a pris l'habitude de dire quand elle ne voyait pas, ou quand c'était difficile pour elle, parce que ses collègues ne disent pas grand-chose. Elle pense que c'est par peur de la blesser, ou de la vexer.</p> <p>Chez IBM, hors de question de faire des remarques, racistes par exemple, aux autres. Le service des ressources humaines prend cela très au sérieux.</p>

¹ L'entretien a été conduit le 18 juillet 2017.

	Aménagements raisonnables	<p>R6 ne peut pas conduire de voiture. Elle doit se mettre assez près de l'écran sur lequel passe une présentation, sinon elle ne la voit pas. Puisqu'elle ne pouvait pas conduire de voiture, ils ont alors essayé de lui trouver une position où conduire une voiture n'était pas nécessaire.</p> <p>R6 a un écran plus grand, mais que d'autres employés peuvent obtenir aussi. Ce genre d'aménagement est concédé facilement par l'entreprise. Pour certains aménagements, il n'est pas impossible que la personne handicapée doive passer par le médecin du travail, mais R6 n'a pas cité d'exemple de cas où c'était nécessaire.</p> <p>Elle travaille de la maison quatre jours sur cinq, ce qui lui permet d'éviter les difficultés à venir en transports en commun, puisqu'elle a un problème de mobilité lié à son handicap.</p> <p>R6 mentionne que ces aménagements sont aussi possibles pour des employés qui n'ont pas de handicap, en fonction de chaque situation, au cas par cas.</p>
	Gestion du changement et sensibilisation	<p>D'après R6, c'est la personne handicapée elle-même qui doit dire ce qu'elle peut faire comme travail, moyennant d'éventuels aménagements, et ce qu'elle ne peut pas faire. En agissant de la sorte, on permet d'éviter des pertes de temps, pour les recruteurs comme pour les personnes qui postulent.</p> <p>R6 a pris l'habitude de dire quand elle ne voyait pas, ou quand c'était difficile pour elle, parce que ses collègues ne disent pas grand-chose. Elle pense que c'est par peur de la blesser, ou de la vexer.</p> <p>Elle pense qu'il vaut mieux dire les choses tout de suite, que ça soit l'annonce du handicap, ou bien lorsqu'un problème surgit.</p> <p>Ce groupe n'existe plus désormais, mais R6 faisait partie d'un petit groupe de travail avec des personnes handicapées.</p> <p>R6 estime que la personne handicapée doit faire les choses elle-même, qu'il ne faut pas attendre que les autres le fassent. La personne handicapée, pour s'en sortir, doit donc être consciente de cela, même si cela peut être démotivant.</p>
	Diversité et RSE	<p>Lorsque R6 a postulé dans une banque, elle a ressenti que la structure était importante. Au final, c'est le management qui a son mot à dire, et s'ils ne veulent pas embaucher une personne handicapée pour une raison x ou y, eh bien l'embauche ne se passera pas, même si l'équipe qui devrait accueillir cette personne handicapée est d'accord.</p> <p>Il y a une dizaine d'années, IBM a organisé un événement spécial pour ses employés, autour de la diversité en général, pour leur montrer que c'était important. Selon R6, la diversité est importante pour IBM.</p> <p>D'après R6, si IBM choisit d'intégrer les personnes handicapées, c'est parce que la diversité est amusante. Si tout le monde chez IBM était pareil, ça serait beaucoup plus ennuyant. C'est toujours mieux d'avoir un peu de différences.</p> <p>IBM qui intègre des personnes handicapées montre le bon exemple à d'autres entreprises, et ça c'est déjà une bonne chose, selon R6. Cela prouve que ça peut marcher, une entreprise peut intégrer des personnes handicapées et s'en sortir.</p> <p>R6 dit que les personnes handicapées ont une productivité moindre, mais que n'importe qui a des jours où il travaille moins ou moins bien. D'après elle, tout le monde a quelque chose, même si ce n'est pas un handicap, qui fait que l'on n'est pas toujours productif de la même manière.</p>
	Thème(s) additionnel(s)	<p>R6 pense que pour les personnes handicapées, il ne faut pas uniquement regarder en termes de chiffres et de productivité. D'après elle, le management ne voit pas les gens comme des personnes, mais comme des chiffres qu'ils peuvent atteindre, comme pour du travail à la chaîne par exemple. Elle trouve très bien que l'on considère les personnes handicapées comme</p>

	n'importe qui d'autre, mais selon elle, il ne faut pas considérer qu'avec le handicap on peut faire la même chose que les autres. Elle dit qu'elle peut en effet faire la même chose que les autres, mais en faisant plus d'efforts. Et ceci serait difficile à mesurer.
--	--

Grille d'analyse de l'entretien avec R7

Thèmes		Informations apportées par R7
Cadre légal		
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	La position que R6 a maintenant dans l'entreprise correspond bien à ses compétences. Pour évoluer, elle devrait en développer d'autres.
	Contraintes et incitants légaux	IBM reçoit des subsides pour employer R6.
	Comportements discriminatoires	R7 pense qu'il n'y a pas de préjugés envers R6 dans l'équipe. En plus, l'équipe fonctionne à distance, donc il pense que ses collègues ne sont pas impactés par son handicap.
	Aménagements raisonnables	<p>R6 travaille depuis la maison. Quand elle vient au bureau, elle fait les trajets avec son compagnon qui travaille également chez IBM, sinon les transports en commun lui prennent trop de temps, parce qu'elle n'a pas le permis de conduire. R7 doit alors s'assurer que les jours où il prévoit des réunions d'équipe sont des jours où R6 sera au bureau. Il pense qu'IBM est très flexible pour ce genre de choses, ça ne le dérange pas de prévoir avec elle à l'avance, parce qu'il sait que pour elle ce n'est pas facile.</p> <p>Au bureau, R6 utilise un écran spécial, fourni par l'entreprise et justifié par une visite chez le médecin. Une place spéciale dans l'<i>open space</i> lui a alors été attribuée pour qu'elle puisse y utiliser son écran.</p> <p>Si R6 doit aller dans un des bureaux de Gent ou d'Antwerp pour une réunion, elle demande si l'un de ses collègues peut l'emmener avec. Sinon, elle peut aussi utiliser la vidéoconférence, même si c'est moins direct que d'être là physiquement. Selon R7, la position actuelle de R6 lui convient bien, son handicap ne la limite pas dans son travail. Mais R7 a des craintes – et R6 est au courant – qu'elle éprouve des difficultés à évoluer, à trouver un autre rôle qui lui convienne.</p> <p>IBM fournit les outils pour que R6 puisse faire son travail, et depuis deux ans qu'elle travaille pour R7, elle n'a jamais exprimé de limitation ou de difficulté dans son rôle.</p>
Gestion du changement et sensibilisation	<p>R6 – une employée malvoyante – était dans l'équipe avant que R7 en devienne le manager. Le précédent manager de R6 l'a aidé pour la transition, afin qu'il comprenne quelles sont ses limitations, ce qu'elle peut faire et le genre d'assistance dont elle a besoin.</p> <p>En entrant dans sa nouvelle position, R7 a rencontré chaque personne de l'équipe pour apprendre à mieux connaître chacun, et R6 a pu lui expliquer directement sa situation : les difficultés liées à son handicap, la manière de fonctionner qui lui convient, <i>etc.</i> Le but était de s'assurer que R6 et R7 étaient sur la même longueur d'ondes. Cela a eu pour conséquence qu'il n'y a pas eu de problème d'intégration dans l'équipe.</p> <p>Lorsque R6 éprouve des difficultés à accomplir certaines tâches, elle le dit directement au manager. Selon R7, le fait que R6 travaille à distance facilite les choses pour elle, parce que se rendre chez un client serait difficile pour elle.</p> <p>En ce qui concerne les formations qui sont dispensées aux managers ayant une personne handicapée dans leur équipe, R7 n'est pas au courant de leur existence.</p>	

<p>Diversité et RSE</p>	<p>En termes de travail, R6 fonctionne différemment des autres employés : elle éprouve des difficultés à faire plusieurs choses en même temps, à recevoir plusieurs informations et elle aime aller au fond des choses lorsqu'elle travaille, une tâche à la fois. Mis à part cela, elle est très détaillée, très consciencieuse et se concentre sur les clients.</p> <p>R7 pense qu'il est bon d'avoir une certaine diversité dans l'équipe.</p> <p>IBM a créé une communauté pour les personnes handicapées, mais sinon IBM ne met pas d'étiquette sur les gens, les personnes handicapées sont comme n'importe quel autre employé, elles peuvent simplement compter sur certains avantages lorsqu'elles en ont besoin.</p> <p>Chez IBM, le handicap importe peu : une personne est engagée si elle a les compétences requises pour le job, si elle peut amener de la valeur à l'entreprise. R7 pense également que l'entreprise doit être une représentation du monde, où les personnes ont certaines compétences, mais aussi parfois des handicaps. Ainsi, il est bon qu'IBM montre qu'avec les compétences et la motivation nécessaires, n'importe qui peut travailler chez IBM.</p> <p>R7 pense qu'intégrer des personnes peut-être représenter un coût pour l'entreprise, mais qui serait minimal. Cependant, il pense que les personnes handicapées qui se voient offrir l'opportunité de travailler chez IBM peuvent être plus motivées que les autres, parce qu'il leur est plus difficile de trouver un bon emploi. Elles vont alors vouloir tout donner en termes de performance. Et c'est important, parce que R7 ne fait pas de différence entre les personnes handicapées ou non lorsqu'il regarde à la performance.</p> <p>R7 pense qu'avoir des personnes handicapées dans son équipe peut faire de lui un meilleur manager, parce que ça lui donne une perspective plus large.</p> <p>D'après R7, le fait qu'IBM travaille avec des personnes handicapées peut être une raison à son succès, parce qu'une équipe de travail variée offre différents points de vue lors de la résolution des problèmes.</p>
-------------------------	--

Grille d'analyse de l'entretien avec R8

Thèmes		Informations apportées par R8
Cadre légal		<p>R8 s'occupe, entre autres, de la compliance légale. Elle prépare l'entreprise pour les législations à venir, d'après la tendance qu'elle peut observer. Particulièrement en Europe, la tendance est d'aller vers plus d'égalité des chances, en mettant des objectifs à atteindre, des quotas. IBM doit se préparer à cela, pour assurer la compliance légale.</p> <p>En Pologne, le niveau d'accessibilité de tout le pays est fort derrière celui d'autres pays, à cause du communisme, par exemple. R8 dit qu'elle ne voit des personnes handicapées dans les supermarchés que depuis 7 ans maximum. Les écoles, les bâtiments des administrations et les rues ne sont pas très accessibles. Cela a créé un gros écart entre les compétences demandées pour les jobs, et les compétences acquises par les personnes handicapées, puisqu'elles n'ont pas eu accès à des formations et à une éducation académique.</p> <p>L'accessibilité de l'environnement dans les villes doit être fortement améliorée.</p> <p>La loi polonaise interdit aux recruteurs de demander à la personne qui postule si elle a un handicap.</p>
Obstacles et incitants à l'embauche	Education et formation	<p>Le manque d'accessibilité des écoles a créé un gros écart entre les compétences demandées pour les jobs, et les compétences acquises par les personnes handicapées, puisqu'elles n'ont pas eu accès à des formations et à une éducation académique. La connaissance de l'Anglais est un des premiers problèmes.</p> <p>En termes d'éducation et de diplômes des personnes handicapées, le pays est cependant en train d'évoluer. Les jeunes personnes handicapées n'ont pas ce problème de <i>skill gap</i>. D'après R8, ces jeunes ne se considèreraient même pas comme des personnes handicapées quand ils cherchent du travail. Ils cherchent et trouvent quelque chose pour lesquelles ils ont les bonnes compétences, ça s'arrête là. Le problème est plutôt pour les personnes handicapées de plus de 40 ans, qui n'ont pas été élevés avec la même mentalité, puisqu'ils n'ont pas l'éducation nécessaire pour atteindre le marché du travail.</p> <p>Il est difficile de trouver des personnes handicapées qui ont des compétences en langues et en IT.</p> <p>IBM ne crée pas des positions pour les personnes handicapées. Si elle n'a pas les compétences requises, elle n'a pas le job.</p>
	Contraintes et incitants légaux	<p>En Pologne, il y a un quota imposé : 6% de la population d'IBM doivent être des personnes handicapées. Si l'entreprise n'atteint pas ce quota, elle doit payer des amendes. Et IBM paye des amendes, parce qu'avec le <i>skill gap</i>, IBM n'arrive pas à trouver des personnes handicapées qui ont les compétences nécessaires pour IBM.</p> <p>Les personnes handicapées qui ne travaillent pas reçoivent des allocations, qu'ils perdent s'ils travaillent. Le problème, dès lors, est que s'ils perdent leur travail, le gouvernement va refuser de leur redonner les allocations, puisqu'il considère que la personne peut travailler, mais retrouver du travail n'est pas facile pour les personnes handicapées. Les personnes handicapées vont alors préférer percevoir des allocations tous les mois, même si elles ne sont pas élevées, plutôt que de risquer de se retrouver sans rien.</p>
	Comportements discriminatoires	
	Aménagements raisonnables	Tous les employés, handicapés ou non, doivent avoir les outils nécessaires pour travailler pour IBM. De la sorte, tous les employés reçoivent les aménagements nécessaires pour faire leur boulot, peu importe le prix.

		<p>Le coût de ces aménagements est géré par région, l'argent vient d'un budget spécial destiné aux aménagements. Le but est que les managers ne doivent pas supporter ce coût avec leur budget personnel, IBM leur enlève ce souci.</p> <p>Du point de vue des aménagements raisonnables, R8 considère que leur coût n'est pas uniquement imputable aux travailleurs handicapés, puisque chaque employé peut en faire la demande.</p>
	Gestion du changement et sensibilisation	<p>Lors de l'embauche, si la personne handicapée annonce qu'elle a un handicap, le recruteur va pouvoir en parler avec elle, et si elle est en bonne voie d'être engagée, le recruteur va lui demander ce dont elle a besoin pour faire le job, ou pour préparer son environnement.</p> <p>Pour que les employés, les managers comprennent vraiment ce qu'est le handicap, puisque l'entreprise a une politique qui est en constante évolution, IBM essaie de vraiment expliquer ce que la société offre comme support, et ils forment les managers et les employés à gérer les personnes handicapées. Chacun fonctionne différemment, chacun a ses objectifs personnels, et les personnes handicapées ne sont pas différentes. Elles n'ont pas besoin d'un traitement de faveur, elles ont juste besoin de travailler, et pour cela elles ont besoin que le lieu de travail soit accessible, et c'est tout.</p> <p>L'intégration d'un travailleur handicapé dans une équipe se fait au cas par cas, car chaque personne est différente. Si un manager sent qu'il a besoin de plus de préparation, il peut se tourner vers le service des ressources humaines, vers R8 ou vers un autre contact actif dans la diversité, pour préparer ce dont il a besoin.</p> <p>La sensibilisation peut aussi se passer dans l'autre sens. En effet, les recruteurs, en Pologne en tout cas, doivent parfois convaincre la personne handicapée qu'elle a les compétences pour faire le job. Elles doivent être rassurées sur le milieu des entreprises, car elles le perçoivent comme quelque chose de trop dur à gérer pour eux, trop intense et trop compétitif. Après l'embauche, c'est le manager qui doit continuer à convaincre le travailleur handicapé qu'il est capable de faire le travail.</p> <p>Ce genre de recrutement demande beaucoup d'énergie et de travail au recruteur, mais c'est nécessaire.</p> <p>Chaque employé doit suivre une formation tous les ans pour recevoir une attestation. Ces formations durent 30 ou 45 minutes et abordent des sujets tels que l'intégrité dans les affaires, la compliance, la diversité, et toutes les règles éthiques de base dans les affaires. Tous les employés sont obligés de suivre cette formation. Les formations sont dispensées par R1 et par des consultants externes.</p>
	Diversité et RSE	<p>Chaque personne chez IBM doit être traitée de la même manière, doit se sentir valorisé et inclus. N'importe quelle sorte de discrimination est tout simplement exclue. Ceci est régulièrement rappelé aux employés par le management.</p> <p>Le plus important est de traiter chaque personne avec respect, peu importe qui elle est.</p> <p>La diversité ne doit pas être de l'ordre de quelque chose qu'on impose, en disant « tu dois faire ça », mais il faut plutôt leur donner l'accès aux informations et les outils nécessaires, pour s'assurer que les employés comprennent et pensent que la diversité est importante. Il doit s'agir d'un dialogue.</p> <p>Deux raisons sont très importantes pour la diversité chez IBM :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le business : ne pas considérer les personnes handicapées ferait manquer plein de talents à IBM, et c'est une guerre contre les concurrents qu'IBM ne peut pas perdre. Il s'agit simplement de considérer tout le potentiel du marché du travail pour IBM, et il se peut que ces personnes aient un handicap. Dans un environnement très concurrentiel comme celui dans lequel IBM évolue, il faut constamment trouver de nouveaux profils, il y a une guerre de talents. C'est pour ça qu'IBM choisit d'inclure les personnes handicapées dans la base dans laquelle elle peut puiser ces talents.

	<p>- La responsabilité sociale : d'après R8, des énormes entreprises comme IBM ont tout simplement une responsabilité envers les pays dans lesquels ils opèrent.</p> <p>Une troisième raison est également le fait que les clients d'IBM peuvent aussi être handicapés. Avoir une représentation de personnes handicapées permet alors d'offrir aux clients des produits qui rencontrent leurs besoins, qui sont accessibles pour tout le monde.</p> <p>Les personnes handicapées amènent des idées que les personnes sans handicap n'ont pas forcément, puisqu'elles n'ont pas la même expérience. Cela impacte les caractéristiques des produits développés par IBM, rendant les technologies plus accessibles.</p> <p>IBM peut aussi tirer un avantage des personnes atteintes d'autisme par exemple, parce qu'elles sont perçues comme ayant de meilleures compétences pour tout ce qui est analyse, chiffres et systèmes dans le monde de l'IT.</p> <p>Le succès d'IBM repose sur tous ses employés, handicapés ou non, car l'entreprise ne pourrait pas fonctionner sans les personnes qui la composent.</p> <p>IBM a des responsabilités envers la communauté dans laquelle elle opère, mais elle ne peut rien faire sans le partenariat avec les ONG ou avec les administrations, et c'est ce qu'IBM essaie de faire. Agir séparément ne ferait pas avancer les choses assez rapidement, et c'est ensemble que ces acteurs peuvent valoriser et activer les personnes handicapées dans la société. La coopération est la clé du succès.</p>
Thème(s) additionnel(s)	<p><i>Business resource groups</i> : ce sont des groupes qui se concentrent sur les minorités telles que les personnes handicapées, les femmes, la communauté LGBT, ... 6 minorités sont considérées en Pologne.</p> <p>Ils ne veulent pas uniquement se focaliser sur les minorités, parce qu'ils ne veulent pas que les gens qui n'appartiennent pas vraiment à une minorité se sentent exclus. Il y a aussi des différences qui ne sont pas visibles entre les gens, et tout le monde a des expériences qui les rendent différents.</p> <p>R8 travaille avec ces groupes pour les consulter sur les idées qu'elle a. Le but est que ce groupe représente les travailleurs handicapés, pour aider IBM à faire ce qui est le mieux pour eux, et pas ce qu'IBM pense qui est le mieux pour eux.</p> <p>Il y a une différence de mentalité entre les personnes handicapées de plus de 40 ans et les jeunes personnes handicapées. Les plus âgés ont été élevés dans l'idée que le handicap était quelque chose de très négatif, qu'il s'agissait de personnes dont il fallait vraiment s'occuper, puisqu'elles ne savaient pas prendre soin d'elles-mêmes, tandis que les plus jeunes ont eu accès à l'éducation, et ont donc acquis des compétences valorisables sur le marché, ce qui les a mis en confiance et qui a eu pour conséquence qu'ils ne se considèrent pas comme des personnes handicapées lorsqu'ils cherchent du travail.</p> <p>IBM travaille parfois avec des ONG et des organisations pour recruter spécifiquement des personnes handicapées. Le travail du recruteur est alors de présenter l'entreprise à la personne handicapée, présenter le travail, et montrer que l'environnement, en termes de diversité, est particulier.</p> <p>Un inconvénient de l'embauche des travailleurs handicapés en Pologne est qu'ils consacrent beaucoup de temps à mettre des choses en place, pour encore assez peu de résultats positifs. Cela prend du temps, mais ce n'est pas seulement imputable à IBM. Le gouvernement, l'éducation doivent encore évoluer.</p>