

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact de la socialisation organisationnelle sur l'intégration des personnes en situation de handicap

Cas de l'Atelier

Auteure : SEUTIN Aline
Promotrice : PERIN Emmanuelle
Année académique 2022-2023
Master 120 en gestion des ressources humaines

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Emmanuelle Perin, pour ses conseils, son accompagnement et sa disponibilité tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, je remercie mon maitre de stage pour m'avoir épaulée pendant les mois passés à ses côtés ainsi que pour ses diverses suggestions au sujet de ce mémoire. Mes remerciements vont également aux membres de l'Atelier en raison de leur accueil chaleureux et bienveillant.

Un tout grand merci aux personnes qui ont pris le temps de répondre à mes questions pour me permettre de concrétiser ce mémoire.

Aussi, j'exprime toute ma gratitude à mes parents et à ma sœur pour leur soutien inconditionnel durant ces années d'études.

Enfin, ma reconnaissance va à mes amies, en particulier Mathilde, qui m'ont soutenue et encouragée durant la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE	3
INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE 1 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE	3
INTRODUCTION.....	3
1. DÉFINITIONS.....	3
2. ÉTAPES.....	5
3. MODÈLES THÉORIQUES	6
3.1. TYPOLOGIE DE VAN MAANEN & SCHEIN (1979).....	6
3.2. TYPOLOGIE DE BAUER (2010).....	7
3.3. INFORM – WELCOME – GUIDE MODEL (IWG MODEL)	8
3.4. DOMAINES DE SOCIALISATION.....	9
4. LES AGENTS SOCIALISATEURS	10
4.1. RÔLES DES AGENTS SOCIALISATEURS	11
CONCLUSION	11
CHAPITRE 2 : L'INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP.....	13
INTRODUCTION.....	13
1. LE HANDICAP	13
1.1. TYPES DE HANDICAP	13
2. OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP POUR INTÉGRER LE MARCHÉ DU TRAVAIL	14
3. ENTREPRISE DE TRAVAIL ADAPTÉ	16
4. ACCUEIL ET INTÉGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP	17
4.1. MOYENS POUR FACILITER L'INTÉGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP DANS LE MONDE DU TRAVAIL	17
CONCLUSION	19
CHAPITRE 3 : PROBLÉMATISATION	19

CHAPITRE 4 : MODÈLE D'ANALYSE	21
INTRODUCTION.....	21
1. CADRE D'ANALYSE	21
CONCLUSION	23
CONCLUSION	23
PARTIE 2 : CADRE EMPIRIQUE	25
INTRODUCTION.....	25
CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE	25
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	28
CONCLUSION	29
PARTIE 3 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	30
INTRODUCTION.....	30
CHAPITRE 1 : PROCESSUS D'ACCUEIL À L'ATELIER	30
INTRODUCTION.....	30
1. PRÉ-AMONT : LE RECRUTEMENT	30
2. ESSAI.....	31
2.1. PREMIER JOUR DE L'ESSAI.....	31
3. ENGAGEMENT SOUS CONTRAT.....	31
3.1. PRÉPARATION DE L'ARRIVÉE DU NOUVEAU TRAVAILLEUR.....	31
3.2. JOUR 1 DE L'ENGAGEMENT : ACCUEIL	32
3.3. FORMATION.....	32
3.4. INTÉGRATION	34
4. POINT DE VUE DES RESPONSABLES SUR L'ACCUEIL ACTUEL	36
CONCLUSION	37
CHAPITRE 2 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES OUVRIERS	38
INTRODUCTION.....	38
1. MISE EN CONTEXTE	38
2. AVIS DES OUVRIERS AU SUJET DE L'ACCUEIL.....	39

3. INFORMATIONS ET ÉQUIPEMENT REÇUS	41
4. CONNAISSANCE DES DIFFÉRENTS LIEUX DE L'ENTREPRISE.....	42
5. L'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE	42
6. L'ACCUEIL REÇU PAR LES MEMBRES DE L'ATELIER.....	44
7. L'ACCOMPAGNEMENT ET LE SUIVI REÇUS.....	46
8. L'IMPORTANCE DU SOUTIEN DES AUTRES MEMBRES ET DES BONNES RELATIONS	47
9. LA CONNAISSANCE DES COLLÈGUES ET RESPONSABLES	47
10. L'APPRENTISSAGE DES TÂCHES	48
11. LA CLARTÉ DES EXPLICATIONS ET DU RÔLE	48
12. LA PRISE EN COMPTE DES DIFFICULTÉS	49
CONCLUSION	50
CHAPITRE 3 : DISCUSSION.....	50
INTRODUCTION.....	50
1. CONFRONTATION DONNÉES ET HYPOTHÈSES	51
1.1. L'ACCOMPAGNEMENT CIBLÉ	51
1.2. LA CONNAISSANCE DES DIFFICULTÉS DE LA PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP	51
1.3. LE MANQUE D'EXPÉRIENCE ET D'ÉDUCATION	52
1.4. LES INFORMATIONS AU SUJET DE L'ORGANISATION ET DU TRAVAIL.....	53
2. RÉFLEXION PERSONNELLE.....	54
3. RECOMMANDATIONS	56
CONCLUSION	57
CONCLUSION	58
CONCLUSION GÉNÉRALE	59
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES (VOIR DOCUMENT JOINT)	72

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nos jours, les entreprises semblent avoir pris conscience de l'importance à accorder au processus de socialisation organisationnelle afin que leurs nouvelles recrues s'intègrent et s'adaptent rapidement dans l'organisation. En effet, la réussite de ce processus engendre des avantages, pour le travailleur comme pour l'entreprise (Klein & Polin, 2012), alors que l'échec conduit aux départs prématurés des recrues (Guerfel-Henda, et al., 2012), provoque des répercussions économiques pour l'entreprise (El Akremi et al., 2014, cités dans Brillet et al., 2016) et du stress chez le travailleur (Brillet et al., 2016).

Concernant les avantages pour le travailleur, la socialisation organisationnelle lui permet d'acquérir « les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation » (Van Maanen & Schein, 1979, cités dans Guerfel-Henda, et al., 2012, p.58). Elle a également un impact sur la satisfaction au travail, la clarté de rôle, l'implication dans la carrière ... (Klein & Polin, 2012). Quant à l'entreprise, ce processus lui permet de transmettre sa culture (Bargues & Perrot, 2016 ; Perrot, 2008), d'avoir une meilleure productivité (Klein & Polin, 2012), de fidéliser les collaborateurs (Bargues & Perrot, 2016 ; Boubakary, 2019) et d'avoir la maîtrise sur la rotation du personnel (Coekelberghs et al., 2007).

Toutefois, les recherches au sujet de ce concept ont pour la plupart porté sur des individus non porteurs de handicap. Or, il nous semble important de s'intéresser à la population en situation de handicap. En effet, cette population rencontre des difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi que ce soit dû à un manque d'expérience (Dixon et al., 2003), à un manque d'éducation (Loprest & Maag, 2003 ; Mann & Honeycutt, 2014 ; cités dans Bouchet, 2021) ou encore aux stéréotypes établis par les employeurs (Wynne et McAnaney, 2010, cités dans Eichhorst et al., 2010). Néanmoins, les personnes porteuses de handicap ne pouvant travailler dans une entreprise ordinaire peuvent rejoindre une entreprise de travail adapté.

Ce mémoire a pour ambition d'étudier la manière dont la socialisation organisationnelle facilite l'intégration des personnes en situation de handicap et ce, dans une entreprise de travail adapté. Notre question de recherche est donc la suivante : « ***De quelle manière le processus d'accueil au sein de l'Atelier favorise-t-il l'intégration des personnes en situation de handicap ?*** »

Afin de répondre à cet objectif, notre mémoire se composera de trois parties.

La première étant théorique, elle sera composée d'un chapitre portant sur la socialisation organisationnelle dans lequel nous présenterons tout d'abord quelques définitions ainsi que les étapes de ce processus. Ensuite, nous aborderons quatre modèles théoriques : les tactiques de socialisation de Van Maanen & Schein (1979), les 4C's de Bauer (2010), le *IWG* modèle de Klein & Heuser (2008, cités dans Klein et al., 2015) et les domaines de socialisation de Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005). Nous terminerons par présenter les agents socialisateurs ainsi que leurs rôles. Un deuxième chapitre sera présent dans cette première partie et portera sur l'insertion des personnes en situation de handicap (PSH). Il précisera la signification du handicap et ses différents types. Nous présenterons ensuite les contraintes rencontrées par les

personnes porteuses de handicap pour intégrer le marché du travail et nous terminerons par une explication au sujet des entreprises de travail adapté et des moyens d'insertion. Enfin, nous élaborerons un chapitre au sujet de notre problématisation et un autre concernant notre cadre d'analyse.

La seconde partie se constituera de notre cadre empirique dans lequel nous présenterons notre méthodologie ainsi que notre terrain de recherche. Notre démarche sera hypothético-déductive puisque nous établirons des hypothèses sur base de la littérature. Quant à notre méthode, elle sera qualitative étant donné que nous réaliserons des entretiens semi-directifs.

La troisième partie sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats issus de nos entretiens. Cette dernière partie débutera par une présentation de l'accueil actuel dans l'entreprise étudiée et se poursuivra par la synthèse des données récoltées auprès des ouvriers. Nous clôturerons cette partie par une discussion dans laquelle nous confirmerons ou infirmerons nos hypothèses et apporterons un regard réflexif. Nous établirons aussi quelques recommandations à l'entreprise étudiée.

Enfin, nous finaliserons ce mémoire-projet par une conclusion générale.

PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE

INTRODUCTION

Dans cette première partie, nous aborderons tout d'abord le concept de socialisation organisationnelle. Ensuite, nous parlerons de l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap. Nous terminerons cette partie par la présentation de notre problématique et de notre cadre d'analyse.

CHAPITRE 1 : LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous exposerons tout d'abord un ensemble de définitions au sujet de la socialisation organisationnelle, dans lequel nous établirons une comparaison avec l'*onboarding*. Ensuite, nous expliciterons les étapes de la socialisation organisationnelle, suivies de plusieurs modèles théoriques. Nous terminerons par une présentation des agents socialisateurs et de leurs rôles.

1. DÉFINITIONS

Au cours de nos recherches, nous avons remarqué que le concept de socialisation organisationnelle est, selon les auteurs, identique ou non au concept d'*onboarding*. C'est pourquoi, ci-dessous, nous allons présenter ces deux concepts.

Premièrement, la socialisation organisationnelle est définie par Schein (1968, cité dans Delobbe et al., 2005, p.275) comme « le processus d'apprentissage des ficelles (...) ». Quelques années plus tard, Van Maanen & Schein (1979, cités dans Moyson, 2022, p.4) ajoutent que c'est un « processus d'apprentissage par lequel de nouvelles recrues développent les attitudes et les comportements qui sont nécessaires pour fonctionner comme membres organisationnels à part entière ». Moyson et al. (2018) précisent qu'il s'agit d'un « processus d'ajustement mutuel entre une organisation et les nouvelles recrues qui en deviennent membres » (p.610). En d'autres mots, ce processus permet de passer du statut d'*organizational outsider* au statut d'*organizational insider* (Louis, 1980, cité dans Bauer & Erdogan, 2012, p.97). Aussi, Bauer & Erdogan (2011) identifient la socialisation organisationnelle comme étant l'apprentissage d'informations en rapport à l'entreprise (valeurs, règles ...), le développement de relations et l'acquisition de compétences nécessaires à la réalisation du travail.

Deuxièmement, l'*onboarding* est défini par Bauer (2010, p.1) comme étant « le processus consistant à aider les nouveaux employés à s'adapter rapidement et sans heurts aux aspects sociaux et aux performances de leur nouvel emploi ». Klein & Polin (2012) rejoignent cette idée d'adaptation puisqu'ils le définissent de la façon suivante : « toutes les pratiques formelles

ou informelles, les programmes ou les politiques adoptés par une organisation ou ses agents pour faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants » (p.268). Ils le considèrent comme étant un ensemble d'actions organisationnelles mises en place dans le but de faciliter la socialisation organisationnelle (Klein et al., 2015, cités dans Becker & Bish, 2021). Aussi, l'*onboarding* peut être formel ou informel (Bauer, 2010). L'*onboarding* formel se caractérise par un ensemble écrit de politiques et de procédures permettant au travailleur de s'acclimater à son nouveau poste. Tandis que si l'individu fait face à un *onboarding* informel, il va apprendre à propos de son nouveau travail sans avoir de plan explicite (Bauer, 2010).

Troisièmement, comme mentionné précédemment, la socialisation organisationnelle et l'*onboarding* sont des notions généralement confondues (Klein & Polin, 2012, cités dans Klein et al., 2015). Certains auteurs les égalisent (Bauer & Erdogan, 2010, cités dans Klein & Polin, 2012) alors que d'autres (Klein et al., 2015) les différencient. Klein & Polin (2012) distinguent ces deux concepts à travers trois critères.

Tout d'abord, la socialisation se produit au sein de l'individu alors que l'*onboarding* est un ensemble d'efforts faits par l'organisation dans le but de faciliter la socialisation (Chao, 2012 ; Feldman, 1989 ; Van Maanen, 1976 ; cités dans Klein et al., 2015).

Ensuite, ils notent aussi une différence au niveau de la temporalité des processus. Ils expliquent cela par le fait que la socialisation a une durée continue (Feldman, 1989 ; Van Maanen, 1976, cité dans Klein & Polin, 2012) puisqu'elle peut avoir lieu durant toute la carrière de l'individu (Lacaze, 2007), que ce soit au sein d'une même organisation ou entre plusieurs organisations, alors que l'*onboarding* se présente uniquement lorsqu'un membre rejoint pour la première fois l'organisation (Chao, 2012 ; Feldman, 1989 ; Van Maanen, 1976, cité dans Klein et al., 2015) et a une durée déterminée pouvant s'étendre de quelques heures à plusieurs mois (Klein & Polin, 2012). Cependant, il est possible qu'il ait lieu lorsqu'une organisation fusionne ou lorsqu'elle est acquise mais son public cible sera différent de celui de la socialisation (Klein & Polin, 2012). Effectivement, il sera axé sur les nouveaux travailleurs contrairement à la socialisation qui ciblera l'ensemble des travailleurs (Chao, in press, cité dans Klein & Polin, 2012).

Enfin, le dernier critère de différenciation réside dans la proactivité. En effet, à travers la socialisation, les individus peuvent adopter des comportements proactifs (Klein et al., 2015) et ainsi planifier la manière dont ils s'ajusteront à leur nouvel emploi et/ou à leur nouvelle organisation (Klein & Polin, 2012). Klein & Heuser (2008, cités dans Klein & Polin, 2012, p.268) confirment ce critère de distinction en mentionnant qu'« un comportement proactif de la part des nouveaux arrivants ne fait pas partie des pratiques, programmes et politiques qui constituent l'*onboarding* » ; en d'autres termes, l'*onboarding* fait référence aux actions que mène l'organisation et non à celles des nouveaux travailleurs (Klein & Polin, 2012).

Nous terminerons par indiquer que la socialisation organisationnelle est la théorie sous laquelle l'*onboarding* a vu le jour ; c'est donc pour cela que les chercheurs basent leurs recherches sur la théorie de la socialisation (Van Maanen & Schein, 1979, cités dans Chillakuri, 2020).

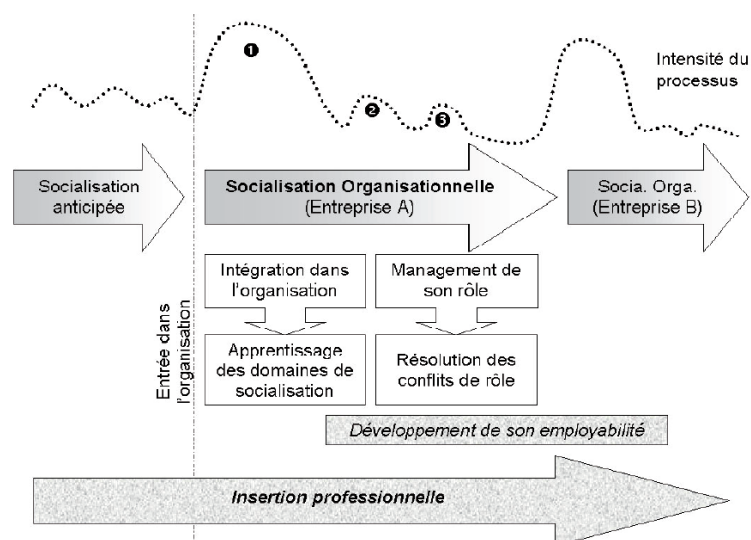
2. ÉTAPES

Des recherches établissent trois étapes à franchir lors de la socialisation afin que le nouveau travailleur devienne un membre compétent de l'entreprise (Ashford & Nurmohamed, 2012).

La première étape débute avant l'entrée en fonction dans l'organisation et s'intitule **la socialisation anticipée** (Lacaze, 2007 ; Van Maannen, 1975, & Feldman, 1976, cités dans Delobbe et al., 2005). Cette étape se compose du processus de recrutement pendant lequel l'individu formulera diverses attentes (Delobbe et al., 2005) au sujet de l'entreprise et du poste de travail. Il est donc important que l'entreprise soit la plus réaliste possible en mettant en lumière les aspects négatifs et positifs de la fonction dans le but de ne pas créer de fausses attentes et ainsi d'éviter un choc lors de l'entrée en fonction (Caesens, 2021).

Une fois que l'individu a passé ses premiers jours au sein de l'entreprise, la deuxième phase, **l'intégration**, se met en route (Lacaze, 2007). Il commence alors à découvrir la réalité organisationnelle (les valeurs, les comportements appropriés ...), il expérimente (Ashford & Nurmohamed, 2012) et essaye de devenir un membre efficace et participant (Delobbe et al., 2005). La nouvelle recrue va apprendre en quoi consiste son travail, comment être compétent (Ashford & Nurmohamed, 2012) et va confronter ses attentes à la réalité de terrain (Caesens, 2021).

Cette étape de découverte conduit l'individu à la dernière phase : **le management de son rôle** (Lacaze, 2007). Dans cette étape, le travailleur tente de résoudre les conflits qui surviennent (Lacaze, 2007 ; Delobbe et al., 2005 ; Feldman, 1976, cité dans Bargues & Perrot, 2016), qu'ils soient liés à la vie privée ou à la vie dans l'organisation (Lacaze, 2007 ; Delobbe et al., 2005). La nouvelle recrue commence aussi à s'intéresser à son niveau de performance et à ses possibilités de carrière (Caesens, 2021).



1. Œ : Changement d'organisation. 2 : Changement de poste. 3 : Modification majeure dans l'organisation.

Fig 1. Les étapes de la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007, p.11)

En plus d'illustrer les trois étapes de la socialisation organisationnelle, cette figure nous montre que la socialisation organisationnelle est un processus continu (Lacaze, 2007 ; Van Maanen & Schein, 1979, cités dans Becker & Bish, 2021) qui est présent lors d'un changement d'organisation, d'un changement de poste au sein de l'organisation et lors d'une modification majeure dans l'organisation (Lacaze, 2007).

3. MODÈLES THÉORIQUES

3.1. TYPOLOGIE DE VAN MAANEN & SCHEIN (1979)

Cette typologie fait partie des modèles les plus anciens et les plus cités dans la littérature en lien avec la socialisation (Becker, & Bish, 2021). Van Maanen & Schein (1979, cités dans Delobbe et al., 2005) ont identifié six couples de tactiques de socialisation : collective VS individuelle, formelle VS informelle, séquentielle VS non séquentielle, fixe VS variable, en série VS disjointe, investissement VS désinvestissement.

Commençons par la tactique **collective**, celle-ci consiste à réaliser l'apprentissage en groupe ; a contrario, dans la tactique **individuelle**, l'individu va vivre ses propres expériences et va soit trouver un modèle à suivre soit inventer son propre rôle (Jones, 1986 ; Delobbe et al., 2005). Ensuite, la différence entre la tactique **formelle** et **informelle** réside dans le fait que, dans la première, l'individu va être isolé des autres membres de l'entreprise durant l'apprentissage de son rôle alors que dans la seconde, il va directement faire partie du groupe de travail et va apprendre sur le tas par des essais-erreurs (Delobbe et al., 2005). Dans le cas d'une socialisation **séquentielle**, le nouvel arrivant reçoit des informations explicites au sujet des étapes de la socialisation, ce qui n'est pas le cas pour une socialisation **aléatoire** (Delobbe et al., 2005). Lorsque le nouvel arrivant reçoit un planning précis et est donc informé de la durée des étapes du processus, il s'agit d'une tactique **fixe**. A l'opposé, la tactique **variable** signifie qu'il ne reçoit aucune information au sujet du moment où il peut atteindre une étape du processus d'apprentissage (Jones, 1986), il évolue selon son propre rythme (Delobbe et al., 2005). Venons-en maintenant à la socialisation **en série** ou **disjointe**. La première se caractérise par la présence de membres expérimentés qui agissent comme modèle pour le nouveau contrairement à la deuxième dans laquelle l'individu ne dispose d'aucun modèle à suivre (Jones, 1986). Enfin, à travers la tactique **investissement**, le nouvel arrivant est encouragé par l'entreprise à affirmer sa personnalité (Guerfel-Henda et al., 2012) et est soutenu par les membres expérimentés (Boubakary, 2019). Dans le cas contraire, si l'entreprise impose au nouvel arrivant de suivre les comportements des autres membres (Guerfel-Henda et al., 2012), qu'elle souhaite modeler les nouveaux dans la forme qui l'intéresse (Jones, 1986) et qu'elle ne propose aucun soutien social envers l'individu, il s'agit de la tactique **désinvestissement**.

En 1986, Jones complète le travail de Van Maanen & Schein (1979) et classe les tactiques sur un continuum (cité dans Bauer & Erdogan, 2011) à travers deux « familles », à savoir la **socialisation institutionnalisée** (collective, formelle, séquentielle, fixe, en série et investissement) et la **socialisation individualisée** (individuelle, informelle, aléatoire, variable,

disjointe et désinvestissement) (cité dans Delobbe et al., 2005). La première se présente comme une procédure structurée et formalisée puisqu'il y a un programme d'apprentissage étape par étape (Jones, 1986, cité dans Bauer & Erdogan, 2011). Quant à la seconde, l'individu apprend par lui-même (« *sink or swim* ») (Ahsforth, 2012) à travers la pratique et l'expérimentation (Delobbe et al., 2005) ; il va donc directement travailler et essayer de comprendre les valeurs, les normes et les attentes de l'entreprise en cours de route (Jones, 1986, cité dans Bauer & Erdogan, 2011).

3.2. TYPOLOGIE DE BAUER (2010)

La théorie de Bauer (2010) intitulée *the four C's* décompose le processus d'*onboarding* en quatre niveaux : la conformité, la clarification, la culture et la connexion.

Ces quatre aspects sont classés hiérarchiquement et se cadrent aux dimensions juridiques, de performance, culturelles et relationnelles de l'organisation (Meyer & Bartels, 2017). Ce modèle n'explique pas seulement le contenu qu'il faudra apprendre mais il renforce aussi certaines actions organisationnelles telles que la facilitation des connexions (Becker & Bish, 2021).

En bas de la hiérarchie, nous retrouvons la **conformité** qui représente l'enseignement aux travailleurs des règles légales et politiques de base en place dans l'entreprise (Bauer, 2010 ; Meyer & Bartels, 2017 ; Becker & Bish, 2021 ; Caesens, 2021). Cela peut se traduire par exemple à travers des connaissances liées au règlement, aux horaires de travail, à l'aspect administratif (recevoir le badge, l'ordinateur, etc.) ... (Caesens, 2021).

Le deuxième niveau est celui de la **clarification** qui consiste à s'assurer que les travailleurs comprennent le nouveau travail et les attentes associées (Bauer, 2010 ; Caesens, 2021). Cela peut inclure la façon dont le travail doit être réalisé (Caesens, 2021) et la formation aux différents systèmes et processus que le travailleur utilisera dans sa fonction (Meyer & Bartels, 2017).

La **culture**, catégorie assez large, compose le troisième niveau (Bauer, 2010 ; Caesens, 2021). Elle permet de fournir aux travailleurs « un sens des normes organisationnelles à la fois formelles et informelles »¹ (Bauer, 2010, p.2). Ce niveau comprend l'histoire, les traditions, les valeurs, la philosophie et les normes de l'entreprise (Meyer & Bartels, 2017).

Le dernier et plus haut niveau est celui de la **connexion** qui fait référence aux relations interpersonnelles clés, aux mécanismes de soutien et aux réseaux d'information que les nouveaux travailleurs doivent établir lors de leur entrée dans l'organisation (Bauer, 2013). Dans le but de permettre aux travailleurs de créer ces relations, les entreprises peuvent par exemple décrire la hiérarchie, présenter les nouveaux aux autres membres, etc. (Meyer & Bartels, 2017). Bauer (2013) propose quelques mécanismes de connexion comme présenter un mentor au

¹ Traduction personnelle.

nouveau travailleur. Si le nouveau travailleur se sent accepté par ses collègues, alors, il aura un niveau d'anxiété initial moins élevé (Bauer, 2013).

Les recherches montrent que chaque niveau est important mais certains fournissent de meilleurs résultats (Bauer, 2013). En effet, le niveau le plus haut (la connexion) a un rôle particulier car « il influence directement les résultats organisationnels tels que la performance au travail, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la recommandation des employés, l'intention de quitter l'entreprise et le turnover »² (Bauer, 2013, p.5). En outre, être capable de coordonner ces quatre niveaux efficacement engendre aussi des résultats positifs puisque le nouveau travailleur aura une meilleure satisfaction au travail, une plus haute productivité et un taux moins élevé de turnover (Bauer, 2013).

3.3. INFORM – WELCOME – GUIDE MODEL (IWG MODEL)

Ce modèle a été développé par Klein & Heuser (2008, cités dans Klein et al., 2015) dans le but de développer des étapes importantes dans l'*onboarding* (Chillakuri, 2020 ; Becker & Bish, 2021). Il a été établi de sorte à être applicable à toute organisation, travail et contexte (Klein & Heuser, 2008, cités dans Klein et al., 2015). Quelques années plus tard, Klein et al. (2015) étudient aussi ce modèle en identifiant des pratiques spécifiques pour chaque catégorie (Becker & Bish, 2021).

Le *IWG model* se décompose en trois catégories : *inform*, *welcome* et *guide*.

La première catégorie, *inform*, consiste à informer le nouveau travailleur en lui fournissant les informations, le matériel et les expériences nécessaires pour pouvoir s'ajuster (Klein et al., 2015) et réussir dans sa nouvelle fonction et dans l'organisation (Klein & Polin, 2012). Cette catégorie est divisée en trois parties, à savoir la communication, les ressources et les programmes de formation (Klein & Polin, 2012 ; Becker & Bish, 2021).

Au niveau de la communication, nous retrouvons une communication à sens unique à l'attention des nouvelles recrues (par exemple, une lettre de bienvenue) et une opportunité de dialogue à double sens (par exemple, un appel programmé) (Klein et al., 2015).

Les ressources, quant à elles, consistent à mettre le matériel à disposition des nouvelles recrues et à leur proposer une assistance (Klein & Polin, 2012). Il s'agit par exemple de préparer leur espace de travail pour leur arrivée comprenant toutes les fournitures, le matériel et l'équipement nécessaire (Klein & Polin, 2012).

La dernière sous-catégorie, les programmes de formation, fait référence aux efforts planifiés afin de faciliter l'apprentissage des compétences et des connaissances (Klein & Polin, 2012). D'après Klein et al. (2010, cités dans Klein & Polin, 2012), recevoir des formations sur le terrain ou observer un collègue effectuer la tâche sont des pratiques qui sont perçues par les nouveaux travailleurs comme étant bénéfiques contrairement au visionnage d'une vidéo.

² Traduction personnelle.

La seconde catégorie, *welcome*, représente la célébration de la nouvelle recrue et la possibilité de créer un réseau social en faisant la connaissance de ses collègues. Cette pratique peut s'illustrer à travers un appel téléphonique d'un membre de l'entreprise vers le futur travailleur ou encore à travers un dîner de bienvenue (Klein & Polin, 2012). Elle est d'autant plus nécessaire que les nouvelles recrues accordent beaucoup d'importance au fait d'avoir du soutien, de se sentir apprécié, concerné et bienvenu (Lundberg & Young, 1997, cités dans Klein & Polin, 2012).

La troisième et dernière catégorie, *guide*, concerne l'attribution d'un soutien individuel, comme un *buddy*, dans le but d'assister la transition d'*outsider* à *insider* (Klein et al., 2015). Des recherches montrent qu'attribuer un *buddy* a plusieurs avantages puisqu'il permet de faciliter la compréhension des règles non-écrites et l'apprentissage des informations implicites ainsi que le développement des relations sociales et de travail (Rollag et al., 2005, cités dans Klein & Polin, 2012).

3.4. DOMAINES DE SOCIALISATION

Les domaines de socialisation correspondent aux éléments importants que l'individu doit apprendre lors de son arrivée dans l'entreprise (Fisher, 1986, cité dans Lacaze, 2007). À travers ces domaines, il est possible d'analyser le niveau d'intégration de la nouvelle recrue (Lacaze, 2007).

Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005) et Lacaze (2007) ont chacun étudié les domaines de socialisation et en ont identifié quatre. Malgré une dénomination différente, leur contenu reste identique.

Le **domaine de l'organisation**, aussi appelé par Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005, p.279) « les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture », correspond à l'apprentissage des règles de l'entreprise, des relations hiérarchiques, du système de rémunération, de l'appropriation de la culture organisationnelle et des aspects informels (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005). Il s'agit donc, d'une part, de l'aspect explicite (règles, avantages, système de rémunération) et, d'autre part, de l'aspect implicite (culture et valeur) (Lacaze, 2007).

Le **domaine du groupe de travail**, considéré par Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005, p.279) comme étant « les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés », s'explique par le fait que le nouvel entrant doit faire connaissance avec les collègues et qu'il doit s'intégrer au groupe de travail afin de comprendre les comportements des membres de l'entreprise et par conséquent adopter un comportement approprié (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007).

Le **domaine du travail**, caractérisé par Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005, p.279) comme « la façon de réaliser le travail », correspond à l'apprentissage des compétences et connaissances requises pour réaliser son travail (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005). Cela passe par l'apprentissage des procédures, des règles et du jargon de l'entreprise ainsi que

par l'acquisition de capacités physiques (ex : capacité de rapidité, de précision, d'endurance, de force ...). Il s'agit donc de la maîtrise des aspects techniques (Lacaze, 2007).

Quant au **domaine individuel**, que Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005, p.279) nomme « changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi », il s'agit de l'apprentissage personnel (Lacaze, 2007). L'identité individuelle peut évoluer puisque le nouvel entrant apprend sur lui-même. Il se peut qu'il modifie son comportement, sa façon d'interagir ou encore sa manière de s'habiller (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005). Il découvre ses capacités, ses motivations, ses besoins, ses attitudes et ses valeurs (Schein, 1978, cité dans Delobbe et al., 2005) et peut aussi développer de nouvelles attentes et de nouveaux objectifs.

Notons que, pour certains chercheurs, le domaine individuel ne devrait pas être considéré comme un domaine car il représente davantage une conséquence de la socialisation (Dubar, 1995, cité dans Perrot, 2009).

Par conséquent, nous allons retenir trois des quatre propositions faites par Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005) et Lacaze (2007) : domaine du travail, domaine du groupe de travail et domaine de l'organisation (Perrot & Roussel, 2009).

4. LES AGENTS SOCIALISATEURS

Afin d'accompagner au mieux les nouveaux travailleurs, plusieurs personnes peuvent avoir un rôle à jouer. Nous pouvons parler de la hiérarchie, des collègues, du mentor ... mais aussi de l'individu lui-même.

Delobbe et al. (2005) définissent l'agent socialisateur comme étant « toute personne susceptible d'exercer une influence sur le processus de socialisation organisationnelle d'un nouveau membre » (p.321). Ajoutons que les agents socialisateurs sont les personnes qui sont en contact avec la nouvelle recrue (Delobbe et al., 2005) et qu'elles facilitent l'ajustement du nouveau travailleur à travers plusieurs actions (Klein & Heuser, 2008, cités dans Saks & Gruman, 2012).

Perrot (2001, cité dans Delobbe et al., 2005) identifie cinq agents socialisateurs : le supérieur hiérarchique, les collègues, le parrain ou tuteur, le(s) subordonné(s) et les autres membres de l'entreprise. Le supérieur hiérarchique est un agent clé car c'est généralement celui qui s'occupe de la définition de la fonction ainsi que de l'évaluation du nouveau travailleur. Les collègues sont les personnes ayant la même position hiérarchique que le nouveau travailleur et peuvent donc facilement répondre aux éventuelles questions que ce dernier se pose. Quant au parrain³ / tuteur⁴, ce sont des personnes désignées par l'entreprise dans le but de guider la nouvelle recrue. Dans la littérature, ce sont principalement les collègues et les supérieurs hiérarchiques que nous retrouvons le plus fréquemment car ils sont jugés comme étant les plus utiles (Louis et al., 1983, cité dans Delobbe et al., 2005).

³ Le parrain offre un soutien culturel et organisationnel (Delobbe et al., 2005).

⁴ Le tuteur offre un soutien technique (Delobbe et al., 2005).

Notons également que le nouveau membre peut lui aussi être considéré comme un acteur de son processus de socialisation (Delobbe et al., 2005). Il peut y contribuer en utilisant des tactiques individuelles d'intégration en vue d'avoir un rôle proactif (Delobbe et al., 2005). Ces tactiques sont au nombre de trois : la recherche d'information, la recherche de feedback et la construction de relations (Bauer & Erdogan, 2011). La recherche d'information peut se réaliser en consultant le site de l'entreprise (Bauer & Erdogan, 2011) et va permettre au nouveau travailleur de réduire son incertitude (Delobbe et al., 2005). Les nouvelles recrues souhaitent en général recevoir du feedback dans le but de pouvoir s'ajuster si le comportement ou la performance ne convient pas (Delobbe et al., 2005 ; Bauer & Erdogan, 2011). Aussi, il est important que les nouvelles recrues construisent de bonnes relations avec les membres de l'organisation afin de se créer un réseau de soutien social (Delobbe et al., 2005) et ainsi faciliter leur propre socialisation (Bauer & Erdogan, 2011).

4.1. RÔLES DES AGENTS SOCIALISATEURS

Les agents socialisateurs jouent un rôle dans l'intégration des nouveaux travailleurs en leur fournissant des informations utiles pour leur adaptation (Jones, 1983, cité dans Delobbe et al., 2005) et en créant des relations (Delobbe et al., 2005). En effet, les informations leur seront nécessaires pour réaliser leur nouveau rôle mais aussi pour connaître leur nouvel environnement de travail (Delobbe et al., 2005). Les nouvelles recrues pourront se baser sur l'expérience des *insiders* puisqu'elles bénéficieront de leurs conseils et de leurs instructions sur le travail (Louis et al., 1983, cités dans Delobbe et al., 2005).

De plus, la création de relations approfondies avec les agents va permettre à la nouvelle recrue de développer un réseau social au sein de l'organisation et ainsi de bénéficier d'un soutien organisationnel défini comme : « une quelconque aide de la part de l'organisation lors du processus d'intégration » (Delobbe et al., 2005, p.323). L'intérêt est de fournir au travailleur une personne vers qui se tourner quand il en a besoin et ainsi de se sentir soutenu et considéré (Delobbe et al., 2005).

Des recherches montrent que le contact avec les autres membres de l'organisation permet à l'individu de « devenir efficace et de développer un sentiment de satisfaction, d'implication et de volonté de rester dans l'entreprise » (Ostroff & Koslowski, 1992, cités dans Delobbe et al., 2005, p.323). Notons tout de même que recevoir trop de soutien peut avoir un impact négatif sur l'autonomie, l'estime de soi et le sentiment de contrôle interne (Almudever & Leblanc, 2001, cités dans Delobbe et al., 2005).

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons présenté dans ce chapitre plusieurs éléments en lien avec le concept de la socialisation organisationnelle que nous avons décidé de définir de la façon suivante : un processus permettant d'obtenir de nombreuses informations au sujet de l'entreprise (règles,

valeurs, fonctionnement) et du poste de travail (compétences nécessaires) et de se construire un réseau social au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, la socialisation se déroule en trois étapes (Lacaze, 2007) : **la socialisation anticipée** est composée du processus de recrutement à travers lequel l'individu pourra acquérir diverses informations et ainsi formuler des attentes (Delobbe et al., 2005) ; **l'intégration** représente la période pendant laquelle l'individu va découvrir la réalité organisationnelle (Lacaze, 2007) ; et **le management de rôle** correspond à la résolution de conflits qui peuvent survenir (Lacaze, 2007 ; Delobbe et al., 2005 ; Feldman, 1976, cité dans Bargues & Perrot, 2016).

Ensuite, ce concept comprend plusieurs modèles théoriques tels que les tactiques de socialisation identifiées par Van Maanen & Schein (1979) et regroupées sous deux procédures : **institutionnalisée** et **individualisée** (Jones, 1986). Nous retrouvons également les domaines de socialisation (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007) qui se divisent en trois types : le **domaine de l'organisation** se rapportant à la connaissance de l'entreprise (règles, valeurs, ...), le **domaine du groupe de travail** se rapportant à la création de liens sociaux et à l'adaptation aux membres du groupe, et le **domaine du travail** désignant l'apprentissage de son nouvel emploi. Ces domaines peuvent être mis en parallèle avec le modèle des 4C's de Bauer (2010) composé de quatre niveaux : la **conformité** faisant référence à l'apprentissage des règles de l'entreprise, la **clarification** faisant référence à la compréhension du travail et de ses attentes, la **culture** comprenant les normes, les valeurs de l'entreprise, etc. et la **connexion** consistant à établir des relations avec les collègues. En outre, nous avons aussi abordé le *IWG model (inform, welcom, guide)*.

Enfin, la socialisation organisationnelle peut être facilitée par de nombreux acteurs : le supérieur hiérarchique, les collègues et autres membres de l'entreprise et le mentor (Perrot, 2001, cité dans Delobbe et al., 2005). Ceux-ci jouent un rôle dans l'intégration du nouveau travailleur puisqu'ils vont lui fournir des informations, ils partageront leur expérience, ce qui permettra à ce dernier de se créer un réseau social et ainsi de recevoir un soutien organisationnel. Il est important de mentionner que la nouvelle recrue peut elle aussi jouer un rôle dans son intégration en adoptant un comportement proactif (Delobbe et al., 2005).

Notre terrain de recherche étant une entreprise de travail adapté qui emploie par conséquent des personnes en situation de handicap, le prochain chapitre fera référence à l'insertion socio-professionnelle de ces dernières.

CHAPITRE 2 : L'INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

INTRODUCTION

Ce deuxième chapitre est consacré à l'insertion des personnes en situation de handicap (PSH) sur le marché du travail. Le rapport de Eurofound (2021) nous indique que lorsque les PSH prennent part au monde du travail, cela leur donne plusieurs avantages : cela influence leur qualité de vie, leur inclusion sociale, leur développement personnel et professionnel et leur estime de soi. Néanmoins, ce profil rencontre des difficultés à rejoindre le marché de l'emploi et à y rester (Duthil, 2022a). C'est pourquoi ce chapitre se composera tout d'abord d'une partie précisant la signification du handicap ainsi que les différents types. Ensuite, nous aborderons les contraintes que rencontrent les PSH pour s'insérer dans le milieu de l'emploi. Enfin, nous expliquerons le rôle des entreprises de travail adapté et nous évoquerons les moyens permettant de faciliter l'intégration.

1. LE HANDICAP

La Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées décrit celles-ci comme étant « 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 ».

1.1. TYPES DE HANDICAP

L'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH) identifie six types de handicap : les maladies invalidantes⁵, le handicap moteur, visuel, auditif, mental et psychique. Hormis les maladies invalidantes, nous allons regrouper les cinq autres types en trois catégories comme le propose Duthil (2022a) : handicap physique, handicap mental et handicap psychique.

La première catégorie « **handicap physique** » regroupe le handicap moteur, visuel et auditif (Duthil, 2022a). Le handicap moteur fait référence à la diminution ou à la perte totale de motricité des membres inférieurs ou supérieurs (OETH, n.d. ; Duthil, 2022a). Nous pouvons y retrouver les troubles musculosquelettiques, l'arthrose, la sclérose en plaque... (OETH, n.d.). Au sujet du handicap visuel, il s'agit d'une diminution ou d'une perte de la vue (vue restreinte, floue, ...) : cela concerne donc les personnes malvoyantes ou non voyantes (Duthil, 2022a ; OETH, n.d.). Quant au handicap auditif, celui-ci réfère à une diminution ou une perte de l'audition qui peut induire des difficultés de communication (OETH, n.d. ; Duthil, 2022a).

⁵ Elles concernent les maladies respiratoires, digestives, parasitaires ... telles que le diabète, le cancer, l'épilepsie, la déficience cardiaque, etc. (OETH, n.d.).

La deuxième catégorie représente le **handicap mental** qui se traduit par des difficultés de compréhension et des limites sur le plan de l'apprentissage, des connaissances, de la réflexion, de la mémoire ou encore de la concentration (OETH, n.d.). Il est expliqué comme étant « la conséquence d'une déficience intellectuelle provoquant des difficultés de réflexion, de communication et de décision » (Duthil, 2022a, p.15).

La troisième et dernière catégorie comprend le **handicap psychique** qui est défini comme « l'altération d'une ou plusieurs fonctions psychiques » (Duthil, 2022a, p.16) et n'est pas lié aux capacités intellectuelles. Il évoque des troubles du comportement et de l'adaptation sociale tels que la dépression, la phobie, le trouble d'anxiété ou de la personnalité, la maladie d'Alzheimer, etc. (OETH, n.d. ; Duthil, 2022a).

En résumé, le handicap physique concerne les déficiences physiques qu'elles soient partielles, globales, temporaires ou durables ; le handicap mental concerne les déficiences intellectuelles durables ; et le handicap psychique fait référence à la déficience psychique caractérisée par une altération de la pensée, de l'humeur et du comportement (Duthil, 2022a).

Les personnes souffrant de ces handicaps éprouvent des difficultés à trouver et à rester dans un emploi dans le milieu ordinaire (Duthil, 2022a). Nous détaillons ces obstacles ci-après.

2. OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP POUR INTÉGRER LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Les personnes porteuses de handicap représentent le groupe qui est le plus désavantagé en Union Européenne en ce qui concerne l'inclusion sociale et l'emploi. Plus précisément, en Belgique, seulement 23 % ont un emploi (Service Public Fédéral Belge, 2022). Ce taux est lié à plusieurs obstacles que nous avons décidé de regrouper en trois catégories : les facteurs liés au handicap, les facteurs liés à l'organisation et les facteurs additionnels.

Premièrement, dans la catégorie « **facteurs liés au handicap** », nous retrouvons les *limites fonctionnelles* que peuvent éprouver les individus porteurs de handicap. Ces derniers sont généralement vus comme étant moins productifs que les personnes non handicapées (Finkelstein, 1980 ; Gleeson, 1999 ; Oliver, 1990 ; Russell, 1998 ; cités dans Barnes & Mercer, 2005 ; Bonaccio, et al., 2019), comme étant impuissants (Dispenza, 2021) et ne disposant d'aucune capacité à développer (Prins, 2013, cité dans Vornholt et al., 2017).

Deuxièmement, la catégorie « **facteurs liés à l'organisation** » comprend les *attitudes/stéréotypes* qu'ont les employeurs envers les PSH, le *manque de soutien* ainsi que l'*aménagement* nécessaire pour ces dernières. Lorsqu'on aborde l'intégration des personnes en situation de handicap, l'employeur a un rôle important à jouer. Néanmoins, bien qu'il existe des lois au sujet de l'emploi de PSH, nombreux sont les employeurs qui décident de ne pas en recruter (Vornholt et al., 2017). En effet, les employeurs n'ont pas une opinion positive au sujet des capacités liées au travail de ces PSH (Bonaccio, et al., 2019) et se construisent des idées fausses et stéréotypées (Wynne et McAnaney, 2010, cités dans Eichhorst et al., 2010).

En plus de percevoir les personnes porteuses de handicap comme étant moins productives, ils éprouvent un manque de confiance envers la qualité du travail que pourraient fournir ces dernières (McCary, 2005, cité dans Vornholt et al., 2017 ; Dispenza, 2021) et craignent une moindre flexibilité, un plus haut niveau d'absentéisme (Diksa & Rogers, 1996, cités dans Vornholt et al., 2017) et une baisse de productivité (Hernandez et al., 2008). Les employeurs redoutent également le fait qu'elles pourraient demander davantage de temps au niveau de la supervision (Hernandez et al., 2008), qu'elles ralentiraient le travail (Hernandez et al., 2008, cités dans Bonaccio, 2019) et seraient moins dévouées ou moins fiables (Kaye et al., 2011, cités dans Bonaccio, 2019).

Une autre préoccupation réside dans la perception qu'ont les clients de l'entreprise. Les employeurs appréhendent le fait que la vision de leur clientèle soit influencée s'ils embauchent des PSH dans le sens où les clients pourraient percevoir l'entreprise comme étant moins attractive ; ce phénomène est appelé « l'anxiété esthétique » (Colella & Bruyère, 2011, cités dans Vornholt et al., 2017, p.47).

En outre, les attitudes négatives envers les PSH sont accompagnées d'une incompréhension ou d'un manque de connaissance du handicap, ce qui implique aussi une méconnaissance de la façon dont il faut adapter le travail (Vornholt et al., 2017). Or, il est nécessaire d'aménager le lieu de travail en fonction des handicaps d'autant plus que c'est positivement lié à la performance, à la satisfaction au travail et à une plus grande ancienneté. Cela améliore plusieurs facteurs tels que le soutien organisationnel perçu, l'engagement (Schur et al., 2014 ; Solovieva et al., 2011 ; Fredeen et al., 2013 ; JAN, 2018 ; cités dans Bonaccio et al., 2019), la performance des PSH, cela diminue l'impression qu'ont les PSH de se sentir discriminées par les employeurs et les collègues (Gold et al., 2012), etc. Malgré ces bénéfices, l'aménagement est parfois manquant (Rohwerder, 2015 ; Hammersley et al., 2020) car les employeurs sont généralement réticents à ce sujet. En effet, ils pensent que c'est un processus coûteux (Vornholt et al., 2017 ; Dispenza, 2021), qu'ils risquent de dépasser les bénéfices (Hernandez et al., 2000, cités dans Hernandez et al., 2008) et qu'ils n'ont pas la capacité de fournir des aménagements appropriés (Dispenza, 2021).

Enfin, plusieurs recherches estiment qu'il y a un manque de ressources pour soutenir les personnes en situation de handicap (Vornholt et al., 2017 ; Hammersley et al., 2020 ; Coleman et al., 2013). Or, le soutien professionnel est essentiel à l'insertion des personnes porteuses de handicap sur le marché du travail. Les stages, les programmes professionnels, la mise en place de centres et de parcours de formation spécialisés, le *job coaching*⁶, l'adaptation du lieu de travail sont des manières de proposer du soutien (Eurofound, 2021).

Troisièmement, la catégorie « **facteurs additionnels** » se traduit par un *manque d'expérience* (Dixon et al., 2003) et un *manque d'accès à l'enseignement et aux transports publics*. Le manque d'éducation restreint les opportunités d'entrer sur le marché de l'emploi pour un

⁶ Accompagnement professionnel (traduction personnelle).

individu avec un handicap (Opoku et al. 2017a ; Toldrá & Santos 2013 ; cités dans Morwane et al., 2021 ; Morgon Banks & Polack, 2014 ; Fembek et al., 2013 ; Mont, 2014 ; Mitra, 2014 ; cités dans Rohwerder, 2015 ; OECD, 2018). En effet, recevoir « une éducation de qualité est naturellement une condition préalable à l'entrée dans la plupart des secteurs du marché du travail » (Hammersley et al., 2020, p.53) puisque l'éducation permet d'acquérir des compétences liées à l'emploi (Cramm et al. 2013 ; Lee et al. 2011 ; cités dans Morwane et al., 2021). Par conséquent, l'insuffisance d'instruction est souvent mise en avant quand il s'agit d'expliquer les difficultés rencontrées par les PSH pour trouver un emploi (Loprest & Maag, 2003 ; Mann & Honeycutt, 2014 ; cités dans Bouchet, 2021). Les personnes porteuses de handicap rencontrent aussi des difficultés en lien avec les transports publics (Rohwerder, 2015 ; Bouchet, 2021 ; Coleman et al., 2013 ; Dixon et al., 2003). En effet, l'accessibilité aux transports complique le voyage entre le domicile et le lieu de travail, d'autant plus lorsque les personnes résident en zone rurale (OECD, 2018 ; Eurofound, 2021).

Toutefois, il existe un moyen de permettre aux personnes porteuses de handicap de s'insérer sur le marché du travail : il s'agit des entreprises de travail adapté.

3. ENTREPRISE DE TRAVAIL ADAPTÉ

Les entreprises de travail adapté (ETA) sont des entreprises d'économie sociale ayant pour objectif premier l'**insertion professionnelle** des personnes en situation de handicap (Les Entreprises de Travail Adapté, 2023). Contrairement aux entreprises classiques, l'objectif des ETA n'est pas de produire et de rechercher un profit maximal mais plutôt de s'assurer que le travail soit adapté à la personne tout en fournissant un travail de qualité à leurs clients (Les Entreprises de Travail Adapté, 2023). Elles souhaitent fournir la meilleure qualité d'emploi aux travailleurs en situation de handicap et ce, en adaptant leur management en fonction des qualités physiques, mentales ou sensorielles de chaque travailleur (Eweta, 2022a).

De plus, les entreprises de travail adapté répondent à plusieurs missions (AVIQ, n.d.) :

- △ Valoriser les compétences des personnes en situation de handicap
- △ Assurer une formation continue aux personnes en situation de handicap
- △ Adapter les postes de travail
- △ ...

Afin d'accomplir ces missions, les entreprises de travail adapté offrent au travailleur « un niveau de salaire garanti, un statut social et une sécurité d'emploi garantis par un contrat de travail et des conditions de travail adaptées à chaque individu » (Les Entreprises de Travail Adapté, 2023).

Pour finir, de nombreux profils sont présents au sein des entreprises de travail adapté. Il peut s'agir d'un handicap visible ou non, de naissance ou non, causé par un accident ou non ... (Les Entreprises de Travail Adapté, 2023) ou encore d'un handicap au niveau mental, physique ou sensoriel (Eweta, 2022b).

4. ACCUEIL ET INTÉGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Nous l'avons vu tout au long du premier chapitre : établir un processus d'accueil et d'intégration est un élément non négligeable pour tout employeur. Peu importe la situation du travailleur, il doit pouvoir compter sur l'accueil pour se familiariser avec son nouvel environnement de travail et obtenir les informations nécessaires (SPF Bosa, 2010). D'après SPF Bosa (2010), il n'est pas nécessaire d'accueillir les personnes en situation de handicap d'une manière bien spécifique, l'important est d'être attentif à certains points.

La réussite d'un accueil et d'une intégration se base sur des actions dirigées vers les tâches (niveau fonctionnel) et vers le groupe et l'organisation (niveau social et d'acclimatation) (SPF Bosa, 2010). Ces actions font référence aux domaines de socialisation mentionnés dans le premier chapitre. Pour rappel, nous avons retenu trois domaines de socialisation, à savoir le domaine de l'organisation reposant sur la connaissance de l'entreprise (règles, valeurs, ...) ; le domaine du groupe de travail reprenant la construction de relations et la connaissance des comportements des collègues afin de pouvoir adopter un comportement approprié ; et le domaine du travail faisant référence à l'apprentissage de son poste de travail (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007).

En ajout des acteurs socialisateurs identifiés dans le premier chapitre, nous évoquons le conseiller en prévention qui va veiller à ce que les conditions de travail soient optimales et que l'organisation réponde correctement aux obligations en matière de bien-être au travail (SPF Bosa, 2010). Cet acteur accordera une importance à la prévention dans le but de favoriser la sécurité des travailleurs, notamment en se rendant régulièrement sur le terrain et en prenant les mesures nécessaires pour limiter et prévenir les dangers (SPF Bosa, 2010).

4.1. MOYENS POUR FACILITER L'INTÉGRATION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP DANS LE MONDE DU TRAVAIL

La situation de handicap dans la vie professionnelle peut être en partie compensée par des facilitateurs tels que les aménagements organisationnels ou techniques.

Avant toute chose, il est évident que, pour optimiser l'adaptation des PSH, la culture de l'organisation joue un rôle important. C'est pourquoi la **diversité** et les **pratiques de travail inclusives** doivent être valorisées et mises en œuvre par les dirigeants et les collègues (Schur et al., 2009 ; Schur et al., 2005 ; Vornholt, et al., 2013 ; cités dans Bonaccio et al., 2019). L'entreprise doit donc être ouverte à la diversité et doit avoir des attitudes positives envers ces PSH (Eurofound, 2021).

D'après Ronzy (2006), trois actions sont essentielles : se centrer sur la compétence, prévoir un temps d'ajustement, prévoir un suivi et accepter la possibilité de l'échec.

Premièrement, si l'entreprise définit clairement la ou les **compétences recherchées** ainsi que les **restrictions** qu'éprouve le travailleur, il est généralement plus simple de s'ajuster pour qu'il puisse effectuer son travail (Ronzy, 2006).

Deuxièmement, travailler avec des personnes en situation de handicap nécessite de prévoir un **temps d'ajustement** que ce soit pour le travailleur lui-même ou pour les équipes qui l'accueillent. Chaque membre encadrant doit être au courant des capacités de la personne porteuse de handicap : il faut savoir ce qu'elle peut ou ne peut pas faire (Ronzy, 2006). Les membres de l'entreprise doivent être formés au sujet des handicaps et des conséquences que cela entraîne dans l'environnement de travail (Vornholt et al., 2017). Cela permettra au travailleur en situation de handicap de s'adapter plus facilement puisqu'il aura conscience que l'entreprise tient compte de ses restrictions d'aptitudes. Une préparation avec les collègues et les responsables hiérarchiques est aussi une bonne manière de faire étant donné que le travailleur sera en contact avec ces acteurs. En ce qui concerne les responsables hiérarchiques, l'entreprise peut les former à la capacité communicationnelle avec les PSH. La nouvelle recrue pourra ainsi faire part de son ressenti tout en se sentant écoutée. Ils doivent aussi être capables de repérer les signaux annonciateurs d'un éventuel problème (Ronzy, 2006).

Troisièmement, l'entreprise qui accueille des individus en situation de handicap doit être capable d'**accepter les restrictions** auxquelles font face ces individus tout comme la possibilité de **l'échec**. Dans une entreprise où travaillent des personnes souffrant de déficiences, il est important de **prévoir un suivi** adapté à ces personnes. La réactivité des membres de l'entreprise est d'ailleurs une caractéristique essentielle pour éviter que quelconques difficultés persistent (Ronzy, 2006).

En outre, il est important d'offrir un **accompagnement** aux personnes porteuses de handicap. Une écoute bienveillante (Conseil scientifique du FIPHFP, 2016) et une présence constante sont indispensables (Gagnon et al., 2011). En effet, selon Fourcade & Krichewsky (2014), accompagner signifie « être avec » (p.48), ce qui suppose, entre autres, être disponible et attentif (Paul, 2012). Morin (2006) porte une attention particulière à l'accompagnement des personnes car cela conduit à une bonne insertion. Cela permet aussi de surmonter les potentielles difficultés (Gagnon et al., 2011). Cet accompagnement peut prendre place à travers la mise en place d'un correspondant interne dans l'entreprise, de tutorat ou de parrainage. Une équipe pluridisciplinaire (par exemple des assistantes sociales) est aussi une condition non négligeable pour accompagner au mieux les personnes en situation de handicap (Morin, 2006). Le rôle de mentor peut être adopté par un collègue qui, de cette manière, participe à la socialisation des personnes en situation de handicap. En effet, les collègues contribueront à la socialisation en adoptant des comportements coopératifs : des exemples d'un tel comportement sont la présentation du nouveau travailleur aux autres collègues, l'aide pour réaliser les tâches ou encore l'acceptation du rôle de mentor comme dit ci-dessus (Bonaccio et al., 2019). Un autre moyen d'aider les PSH est de mettre en place des stages et des programmes de formation professionnelle lors desquels ils pourront apprendre les pratiques professionnelles et renforcer leurs compétences (Eurofound, 2021).

Enfin, offrir un **emploi sur mesure** va permettre à l'individu porteur de handicap d'avoir un travail adapté à ses besoins et à ses limitations. Ce processus est à la fois bénéfique pour l'employeur et pour la PSH. D'une part, il répond aux exigences de l'employeur en matière de

tâches, de fonctions et d'attentes. D'autre part, il tient compte des forces, des intérêts et des capacités de la PSH (Inge et al., 2018, cités dans Dispenza, 2021)

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons pu remarquer que les personnes en situation de handicap (physique, mental ou psychique) rencontrent des difficultés pour s'insérer dans le monde du travail (Duthil, 2022a). Ces difficultés ont été regroupées sous trois facteurs : les **facteurs liés au handicap** reprenant les limites fonctionnelles ; les **facteurs liés à l'organisation** évoquant les attitudes et les idées fausses des employeurs à l'égard des PSH mais aussi le manque de soutien et d'aménagement ; et les **facteurs additionnels** correspondant au manque d'expérience et au manque d'accès à l'enseignement ainsi qu'aux transports publics.

Néanmoins, les PSH, désireuses de trouver une place dans le monde du travail, peuvent rejoindre des **entreprises de travail adapté**. Leur intégration peut être facilitée grâce à diverses actions : valoriser la **diversité** au sein de l'entreprise (Eurofound, 2021) ; s'intéresser aux **compétences recherchées** ainsi qu'aux **restrictions** de l'individu (Ronzy, 2006) ; s'ajuster aux besoins de chacun afin de fournir **emploi sur mesure** (Inge et al., 2018, cité dans Dispenza, 2021) ; et enfin offrir un **accompagnement** à la PSH (Morin, 2006).

Enfin, la socialisation organisationnelle pourrait aussi impacter l'intégration étant donné qu'elle engendre de nombreuses conséquences positives telles qu'une clarté de rôle, une maîtrise des tâches, une intégration au groupe de travail, une attitude positive au travail ... (Ashford & Nurmohamed, 2012). L'intégration étant une étape clé de ce processus, c'est à travers elle que l'individu va apprendre au sujet de son travail et de l'organisation (Brillet et al., 2016). C'est pourquoi, dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la façon dont la socialisation organisationnelle peut faciliter l'intégration des personnes porteuses de handicap. Cela nous amène donc à étudier la question suivante : « **De quelle manière le processus d'accueil au sein de l'Atelier favorise-t-il l'intégration des personnes en situation de handicap ?** ».

CHAPITRE 3 : PROBLÉMATISATION

Nous l'avons évoqué tout au long de cette première partie, la socialisation organisationnelle (SO) est un élément important pour faciliter l'intégration des travailleurs dans un environnement nouveau. Pour rappel, la SO se définit comme « un processus à travers lequel les nouveaux employés passent d'un statut d'*organizational outsider* à celui d'*organizational insider* » (Bauer & Erdogan, 2010, cités dans Klein & Polin, 2012, p.268). Ce passage s'opère à travers l'apprentissage des valeurs, des normes, des comportements appropriés à l'organisation (Schein, 1968, cité dans Delobbe et al., 2005) mais aussi des capacités et des connaissances sociales (Louis, 1980, cité dans Perrot, 2008).

Lors de notre phase d'exploration de la revue de littérature au sujet de ce concept, nous avons pu remarquer que ce dernier engendre de nombreuses conséquences positives tant pour l'organisation que pour le travailleur (Klein & Polin, 2012). Bauer & Erdogan (2011) identifient

quatre conséquences majeures : la satisfaction, l'engagement, le turnover et la performance. En effet, une bonne socialisation va avoir un impact positif sur l'attitude du travailleur au vu de la satisfaction éprouvée, de son engagement au travail et de son intention de rester dans l'entreprise (Ashford & Nurmohamed, 2012). La socialisation va donc permettre à l'entreprise de maîtriser la rotation de son personnel, de le fidéliser et d'atteindre une meilleure productivité (Coekelberghs et al., 2007 ; Bargues & Perrot, 2016 ; Klein & Polin, 2012).

Le choix de ce sujet s'est rapidement présenté lors de nos premiers échanges avec le responsable des ressources humaines ainsi qu'avec le directeur de l'Atelier, notre terrain d'étude. Selon le responsable des ressources humaines :

« Ce processus est un sujet très important pour que l'arrivée d'un nouveau travailleur se passe au mieux dès son entrée en service, que ce soit au niveau de son intégration, de l'assimilation des règles principales, du respect des procédures de sécurité et d'hygiène, ... ».

Néanmoins, malgré l'importance qu'ils y accordent, le directeur de l'Atelier et lui-même m'ont fait part d'un manque de formalité et d'approfondissement lors de l'accueil des nouveaux travailleurs. En effet, l'accueil actuel au sein de notre terrain de recherche est assez sommaire et est réalisé très rapidement en raison d'un manque de temps. Or, la socialisation organisationnelle connaît une phase anticipatoire qui a lieu avant l'entrée en fonction (Lacaze, 2007). Dans cette étape, le futur travailleur peut déjà prendre connaissance de certains éléments concernant l'entreprise ou la fonction qu'il exercera (Delobbe et al., 2005). En outre, lors de l'exercice d'un job étudiant au sein de cette entreprise, nous avons constaté que certains ouvriers ne sont pas forcément au courant de l'existence d'autres sections ou, du moins, de ce en quoi elles consistent. Or, nous savons combien un bon processus d'accueil est bénéfique. Nous avons dès lors rapidement décidé de nous centrer sur ce sujet : étudier l'accueil des nouvelles recrues dans le but de faciliter leur intégration au sein de l'Atelier.

De plus, il ressort du rapport de Eurofound (2021) qu'employer des personnes en situation de handicap leur offre une meilleure qualité de vie et une meilleure inclusion sociale. Cela leur permet aussi de se développer personnellement et professionnellement et d'améliorer leur estime de soi (Eurofound, 2021). Néanmoins, cette population rencontre des difficultés à s'insérer dans le monde du travail. La prise en compte des difficultés d'insertion montre qu'il est important d'adapter l'intégration des personnes en situation de handicap. En prenant conscience de la particularité de ce public, l'entreprise va pouvoir tenter de réduire ces difficultés en leur offrant une intégration adéquate. En effet, recruter des personnes porteuses de handicap nécessite un temps d'ajustement, que ce soit pour le travailleur ou pour l'entreprise, et une connaissance des restrictions de la personne afin de pouvoir s'y adapter (Ronzy, 2006). Cela requiert aussi un accompagnement pour offrir la meilleure intégration possible à la PSH (Morin, 2006).

Par conséquent, comme présenté dans le chapitre précédent, nous avons élaboré la question de recherche suivante : *« De quelle manière le processus d'accueil au sein de l'Atelier favorise-t-il l'intégration des personnes en situation de handicap ? ».*

CHAPITRE 4 : MODÈLE D'ANALYSE

INTRODUCTION

Afin de répondre à notre question de recherche énoncée ci-dessus, il est nécessaire de s'appuyer sur un cadre d'analyse construit à partir de la théorie développée dans nos deux premiers chapitres.

Notre modèle d'analyse a comme objectif d'établir des liens entre les différents cadres théoriques présentés dans les chapitres précédents dans le but de les lier à la procédure d'accueil mise en place au sein de l'entreprise, l'Atelier. Pour répondre à cet objectif, nous nous appuyerons sur les domaines de socialisation développés par Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005) et abordés par Lacaze (2007). De plus, nous mettrons ces domaines en parallèle avec le modèle des 4C's de Bauer (2010). Pour ce faire, nous établirons notre guide d'entretien en fonction de ces deux modèles. Enfin, nous ferons le choix de lier la socialisation organisationnelle à notre chapitre en rapport à l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap (PSH).

1. CADRE D'ANALYSE

Comme mentionné ci-dessus, afin de construire notre cadre d'analyse, nous nous reposons sur les domaines de socialisation, le modèle des 4C's de Bauer (2010) et l'insertion socio-professionnelle des PSH.

Pour rappel, dans la littérature, nous distinguons quatre domaines : le domaine de l'organisation, le domaine du groupe de travail, le domaine du travail et le domaine individuel (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007). Ce dernier n'étant pas considéré par tous les auteurs comme un domaine de socialisation, nous avons fait le choix de ne pas le retenir.

Premièrement, le domaine de l'organisation repose sur la connaissance de l'entreprise. Il va nous permettre de savoir si le nouvel entrant a une connaissance des règles, de la structure de la hiérarchie, de la rémunération mais aussi des valeurs de l'organisation.

Deuxièmement, le domaine du groupe de travail implique la création des liens sociaux et la compréhension des comportements d'autrui afin de pouvoir s'adapter à eux si nécessaire. Troisièmement, le domaine du travail se rapporte aux aspects techniques du travail. La nouvelle recrue doit apprendre les compétences et les connaissances nécessaires à la réalisation de son travail ; il peut s'agir des procédures et du jargon de l'entreprise (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007).

Ces domaines vont nous être utiles pour répondre à notre objectif puisque cela va nous permettre d'analyser le niveau d'intégration des ouvriers (Lacaze, 2007) et d'établir si les ouvriers de l'Atelier ont acquis ce qui est important d'apprendre en entrant dans l'entreprise

(Fisher, 1986, cité dans Lacaze, 2007). De cette façon, nous pourrions fixer les points qui nécessitent une amélioration.

Ensuite, nous avons décidé de faire un parallèle avec les 4C's de Bauer (2010) au vu de la similarité des notions. Bauer (2010) identifie quatre niveaux dans le processus d'*onboarding* : la conformité, la clarification, la culture et la connexion. Le niveau de conformité fait référence à toutes les règles mises en place dans l'entreprise (Bauer, 2010 ; Meyer & Bartels, 2017 ; Becker & Bish, 2021 ; Caesens, 2021). Il peut s'agir d'une connaissance au sujet du règlement, des horaires, de la réception du badge, etc. (Caesens, 2021). Ce niveau peut donc être en lien avec le domaine de l'organisation.

La clarification se rapporte à la compréhension du travail ainsi qu'à ce qui est attendu de la part du nouveau membre (formation, manière de faire le travail, etc.) (Bauer, 2010 ; Caesens, 2021 ; Meyer & Bartels, 2017) ; cela peut être en rapport direct avec le domaine du travail.

Nous pouvons expliquer la culture comme étant le niveau comprenant l'histoire, les traditions, les valeurs, la philosophie et les normes de l'entreprise (Meyer & Bartels, 2017). Ce dernier peut aussi être mis en parallèle avec le domaine de l'organisation.

Venons-en maintenant au dernier niveau, la connexion. Celui-ci correspond à la construction de relations au sein de l'entreprise, au soutien que recevra la nouvelle recrue ainsi qu'aux réseaux d'informations que celle-ci établira (Bauer, 2013). Nous pouvons mettre en lien ce dernier niveau avec le domaine du groupe de travail.

Faire ce parallèle avec les domaines de socialisation va nous être doublement utile. Tout d'abord, cela nous donnera une indication sur les niveaux atteints par l'entreprise. Ensuite, nous pourrions compléter l'analyse réalisée sur base des trois domaines.

Enfin, comme expliqué dans notre deuxième chapitre, les personnes en situation de handicap sont soumises à des contraintes afin d'accéder au marché de l'emploi (Duthil, 2022a). Elles ont généralement un manque d'éducation scolaire ou d'expérience (OECD, 2018), ce qui fait douter les employeurs de leur productivité (Hernandez et al., 2008). En outre, nous avons constaté que l'intégration d'une personne en situation de handicap pourrait être facilitée par un accompagnement au sein de l'entreprise, qu'il soit établi sous la forme de mentorat/parrainage ou simplement grâce à l'entourage de collègues, d'encadrants, etc. (Morin, 2006). Nous nous questionnons donc quant à l'impact réel de l'accompagnement (faisant référence au domaine du groupe de travail et à la connexion) sur l'intégration professionnelle des PSH. Enfin, le manque d'aménagement au sein de l'organisation est aussi une difficulté relatée pour l'insertion professionnelle des PSH (Rohwerder, 2015 ; Hammersley et al., 2020). C'est pourquoi nous nous demandons si le fait que l'organisation soit au courant des difficultés rencontrées par les ouvriers va la pousser à offrir des aménagements tant au niveau du poste de travail que des explications, avec pour finalité une facilitation de leur intégration (Ronzy, 2006).

Ce cadre d'analyse nous amène à construire quatre hypothèses. Notre première hypothèse repose sur l'influence ou non de l'accompagnement des nouvelles recrues au niveau de leur intégration (Morin, 2006) : ***L'accompagnement ciblé offert au sein de l'Atelier procure du soutien à la personne en situation de handicap et permet ainsi de faciliter son intégration***

(H1). Nous avons spécifié « accompagnement ciblé » car il se doit d'être adapté à chaque individu, à chaque difficulté en prenant en compte sa situation spécifique (Gagnon et al., 2011). Notre seconde hypothèse est fondée sur le fait que les PSH font souvent face à un manque d'aménagement (Rohwerder, 2015 ; Hammersley et al., 2020) ; c'est pourquoi nous l'avons établie de la façon suivante : ***La connaissance des difficultés de la personne en situation de handicap permet d'offrir des aménagements en adaptant les postes de travail, ce qui facilite son intégration (H2)***. En réalisant notre revue de littérature, nous avons également remarqué que le manque d'expérience ou d'éducation entrave sérieusement l'obtention d'un emploi (Hernandez et al., 2008). Nous souhaitons donc étudier l'hypothèse suivante : ***Dans le but de faciliter l'intégration des PSH, le manque d'expérience et d'éducation peut être comblé par un apprentissage des compétences et des connaissances requises pour réaliser le travail et ce, à travers la pratique (H3)***. Nous terminons nos questionnements en abordant notre quatrième hypothèse établie sur base du domaine de l'organisation et du travail (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007) et des niveaux de conformité et de clarification (Bauer, 2010). Elle se construit de la façon suivante : ***Fournir des informations et des explications adaptées au sujet de l'organisation, du travail ainsi que des attentes y étant associées vont favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap (H4)***.

Pour finir, nous avons choisi d'étudier ces hypothèses dans une entreprise de travail adapté étant donné que l'objectif premier de ce type d'entreprise est d'insérer professionnellement les personnes en situation de handicap tout en s'assurant que le travail est adapté à chacun. La valorisation des compétences, la procuration de formations continues ainsi que l'adaptation sont des missions auxquelles souhaitent répondre les entreprises de travail adapté.

CONCLUSION

Pour résumé, nous construisons notre modèle prioritairement à travers la théorie relative aux domaines de socialisation à laquelle nous ajoutons le modèle des 4C's de Bauer. La mise en commun de ces deux cadres théoriques va nous proposer une analyse complète des éléments qui sont présents et de ceux qui ne le sont pas en adoptant le point de vue des ouvriers. Cette analyse nous mènera potentiellement à des pistes de solution visant à favoriser leur intégration au sein de l'Atelier. Pour construire ce cadre d'analyse, nous prenons aussi en compte divers éléments récoltés dans notre chapitre sur l'insertion. En effet, cette dernière peut être facilitée par plusieurs facteurs tels qu'un aménagement, un accompagnement, etc.

CONCLUSION

À travers cette première partie, nous avons tout d'abord présenté le concept de socialisation organisationnelle en abordant quelques définitions, les étapes, plusieurs modèles théoriques et les agents socialisateurs. Ensuite est venu le chapitre portant sur l'insertion des personnes en situation de handicap. Il a mentionné la notion de handicap, les obstacles rencontrés pour

s'insérer sur le marché de l'emploi, les entreprises de travail adapté et les moyens d'insertion.
Enfin, nous avons présenté notre problématique et notre cadre d'analyse.

PARTIE 2 : CADRE EMPIRIQUE

INTRODUCTION

Dans cette deuxième partie, nous allons premièrement aborder la méthodologie utilisée. Nous expliciterons la démarche et la méthode que nous avons choisi d'adopter ainsi que notre processus de récolte de données. Deuxièmement, nous effectuerons une présentation de notre terrain de recherche.

CHAPITRE 1 : MÉTHODOLOGIE

Tout d'abord, afin de réaliser ce mémoire, nous avons adopté la posture épistémologique du positivisme. En effet, notre démarche est **hypothético-déductive** étant donné que nous avons commencé par étudier la théorie en effectuant une revue de littérature pour ensuite établir des hypothèses (Berger & Versailles, 2021).

Ensuite, nous avons opté pour une **méthode qualitative**. Celle-ci se définit comme « une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Paillé, 1996, cité dans Paillé, 2007, p.413) et ambitionne de comprendre les expériences personnelles et d'expliquer les phénomènes sociaux (Kohn & Christiaens, 2014). Dans cette méthode, le chercheur est « un instrument de collecte de données qui rassemble des mots ou des images, leur analyse inductive, met l'accent sur la signification de participants, et décrit un processus qui est expressif et convaincant dans le langage » (Creswell, 1998, cité dans Kohn & Christiaens, 2014, p.69). Une des caractéristiques importantes de la recherche qualitative est le fait que l'étude de la population choisie se réalise sur le terrain, dans le milieu naturel, et non dans des situations artificielles ou expérimentales (Kohn & Christiaens, 2014). Nous avons choisi cette méthode dans le but d'explorer la situation actuelle concernant l'accueil des nouveaux travailleurs au sein de l'entreprise étudiée et de prendre en compte le ressenti des travailleurs à ce sujet.

La méthode qualitative peut se réaliser à travers de nombreuses collectes de données qualitatives. En effet, nous retrouvons : l'entretien individuel, le *focus group*, l'observation directe, l'observation indirecte, etc. (Rousseau, 2020). Dans le cadre de ce mémoire-projet, nous nous sommes concentrés sur les entretiens individuels puisque nous avons interrogé notre échantillon et cela en face à face (Kohn & Christiaens, 2014). Ces entretiens se caractérisent donc par « un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs » (Van Campenhout et al., 2017a, p.241). Nous avons débuté cette collecte de données à travers des entretiens dits exploratoires. L'objectif de ces entretiens étaient de prendre connaissance de la façon dont l'Atelier accueille ses nouveaux travailleurs. Pour ce faire, nous avons interrogé les employés faisant office d'encadrants qui sont impliqués dans ce processus d'accueil à savoir les

assistantes sociales et les responsables de section (conditionnement, montage électromécanique et électronique, parcs et jardins et nettoyage de sols et vitres).

Par la suite, nous avons effectué de nouveaux entretiens dits d'approfondissement ayant comme échantillon les ouvriers de l'Atelier. Ces entretiens ont eu pour objectif de prendre connaissance du ressenti des ouvriers face à l'accueil qu'ils ont reçu, d'affirmer ou infirmer nos hypothèses et également de proposer des pistes d'amélioration sur base des résultats obtenus.

Que ce soit pour les entretiens d'exploration ou pour les entretiens d'approfondissement, nous avons fait le choix d'utiliser le type semi-directif. L'entrevue semi-directive est définie de la manière suivante : « semi-préparée, semi-structurée et semi-dirigée. Ce qui signifie que le chercheur prépare son entrevue, quoique de manière non fermée, qu'il propose un ordre des interrogations et guide la conversation, sans toutefois l'imposer » (Paillé, 1991, cité dans Sylvain, 2000, p.129). Ce choix nous semble pertinent puisqu'il a comme objectif de proposer des questions ouvertes pour ainsi laisser notre interlocuteur s'exprimer librement.

Pour cela, une préparation en amont est nécessaire : nous devons en effet établir le guide d'entretien et prévoir la date et le lieu de l'entretien. Pour la phase d'exploration, nous avons établi divers questionnaires en fonction de la profession de l'interviewé. En effet, nous avons questionné les assistantes sociales en charge de la procédure de recrutement et de l'accueil du travailleur. Ce questionnaire portait sur le recrutement, la préparation avant le premier jour, le jour-J, la période d'intégration et les formations. Les responsables de section, quant à eux, ont été interrogés davantage sur la manière informelle dont ils accueillent les nouveaux travailleurs et sur ce qu'ils mettent en place pour faciliter leur intégration. Toutefois, certaines questions étaient différentes selon la section. Pour la phase d'approfondissement, nous avons établi un guide d'entretien en fonction des domaines de la socialisation (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007) en faisant un parallèle avec le modèle de Bauer sur les 4C's (2010).

Ci-dessous un récapitulatif des entretiens effectués :

Entretiens exploratoires		
Répondant	Fonction	Durée
1	Assistante sociale	37 min
2	Responsable de section	38.11 min
3	Responsable de section	34.19 min
4	Responsable de section	35.11 min
5	Responsable de section	18.50 min
6	Responsable de section	14.53 min
7	Responsable de section	49.48 min
8	Responsable	27.35 min

9	Responsable de section	25 min		
Entretiens d'approfondissement - ouvriers				
Répondant	Date d'entrée	Section	Handicap/difficulté	Durée
10	07/11/2022	Entretien des sols	Physique	25.43 min
11	08/08/2022	Conditionnement	Valide	41.59 min
12	03/04/2023	Electromécanique	Physique	13.17 min (contrainte de temps)
13	13/09/2022	Electromécanique	Physique + intellectuel	27.22 min
14	01/03/2023	Electromécanique	/ (enseignement spécial)	21.42 min
15	27/06/2022	Conditionnement	Problème de santé	26.04 min
16	13/09/2022	Entretien des sols	Valide	50.21 min
17	01/03/2021	Entretien des sols	Apprentissage	36.48 min
18	15/03/2022	Electromécanique	Physique	34.48 min
19	02/05/2022	Electromécanique	Physique	34.22 min
20	21/09/2022	Conditionnement	Apprentissage (difficulté de parler, écrire et lire)	52.58 min
21	23/03/2021	Conditionnement	Physique	43.16 min
22	7/12/2020	Conditionnement	Maniaco-dépressive + physique	42.30 min
23	01/07/2021	Conditionnement	Apprentissage (concentration, compréhension)	33.58 min
24	04/07/2022	Electromécanique	Physique	25 min
25	01/03/2023	Electromécanique	Physique	39.39 min
26	30/01/2023	Entretien des sols	Apprentissage (répéter les consignes)	20.50 min

Enfin, dans le but d'analyser les données récoltées, nous avons suivi les recommandations de Van Campenhoudt et al. (2017b) qui formulent trois étapes : la préparation des données ou informations, la mise en relation des données ou informations et la comparaison des résultats obtenus aux résultats attendus.

Premièrement, nous avons retranscrit les entretiens dans leur intégralité sur base de leur enregistrement. Cette retranscription a plusieurs avantages puisqu'elle fournit un matériau complet, consultable et de qualité. Cela permet également d'éviter de laisser de côté des éléments qui nous semblent à première vue non pertinents mais qui pourraient se révéler pertinents en cours d'analyse (Van Campenhoudt et al., 2017b).

Deuxièmement, afin de mettre en relation nos données, nous avons fait le choix d'opter pour une analyse de contenu qui consiste à :

« Soumettre les informations recueillies à un traitement méthodique, par exemple : les regrouper par thèmes pertinents selon les hypothèses, les comparer les unes aux autres et les mettre en relation, ou encore les organiser selon une structure qui leur donne sens » (Van Campenhoudt et al., 2017b, p.298-299).

En effet, concernant les entretiens exploratoires, nous avons regroupé nos données sous différents thèmes tels que le recrutement, l'essai et l'engagement sous contrat dans lequel nous retrouvons la préparation de l'arrivée, le jour de l'entrée en fonction, les formations et l'intégration. Au sujet des entretiens d'approfondissement, nous avons regroupé nos données sous les thèmes suivants : informations et équipements reçus, connaissance des différents lieux de l'entreprise, intégration dans l'entreprise, accueil reçu par les membres de l'Atelier, accompagnement et suivi reçus, importance du soutien des autres membres et des bonnes relations, connaissance des collègues et responsables, apprentissage des tâches, clarté des explications et du rôle et prise en compte des difficultés.

L'analyse de contenu s'est réalisée en deux temps : nous avons tout d'abord procédé à une analyse individuelle des entretiens et par la suite à une analyse comparative des entretiens (Van Campenhoudt et al., 2017b). Enfin, nous avons illustré nos données au moyen de verbatims⁷.

Troisièmement, nous avons comparé nos résultats aux résultats attendus, c'est-à-dire à nos hypothèses (Van Campenhoudt et al., 2017b).

CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise dans laquelle nous avons réalisé notre stage représente notre terrain de recherche pour ce mémoire et se nomme « l'Atelier Namur ASBL ». Situé à Naninne dans la province de Namur, l'Atelier est une entreprise de travail adapté (ETA) reconnue par l'Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ). Elle travaille majoritairement avec des personnes souffrant de handicaps

⁷ Citation issue des entretiens.

physiques et mentaux. Nous y retrouvons un très faible taux de personnes avec un handicap psychique ou sensoriel (malentendant).

L'objectif principal de l'Atelier est de fournir des emplois durables, locaux, rémunérés et valorisants pour les personnes en situation de handicap tout en respectant ses valeurs. Celles-ci sont au nombre de six et peuvent être retenues à travers un acronyme : SACRER (Sécurité, Adaptation, Conciliation, Reconnaissance, Engagement et Respect).

Le directeur de l'Atelier définit l'ADN de l'entreprise comme étant :

« L'insertion socioprofessionnelle de personnes en situation de handicap à travers un travail adapté et rémunérateur. Ce travail permet de les valoriser et de les responsabiliser tout en visant la satisfaction des clients et un équilibre financier pour permettre la pérennité de l'entreprise ».

Actif dans le secteur de la sous-traitance industrielle depuis soixante ans, l'Atelier offre un savoir-faire professionnel dans quatre métiers : le conditionnement, le montage d'appareils électromécaniques, l'entretien de parcs et jardins et le nettoyage de sols et de surfaces vitrées. Le conditionnement représente la principale activité de l'Atelier en comptant près de cent emplois et se divise en trois domaines : le conditionnement manuel, le conditionnement machine et le conditionnement alimentaire. La section « montage électromécanique » vient en deuxième place, compte une soixantaine d'emplois et se divise en cinq spécialités : l'assemblage manuel ou machine d'éléments plastiques, métalliques et mécaniques ; le câblage électrique ; les travaux de tôleries ; la découpe de profilés et les travaux de soudure. Quant à l'entretien de parcs et jardins, nous y retrouvons par exemple la plantation, la taille de haies, le ramassage et l'évacuation de déchets verts, etc. L'Atelier propose également ses services pour l'entretien des sols, le lavage de surfaces vitrées, le nettoyage de bureaux et de communs, l'entretien de vérandas ...

En addition des quatre sections, l'Atelier est composé de différents services tels que la comptabilité/administration, les ressources humaines, le commercial, la sécurité, la communication et le service technique.

CONCLUSION

Dans cette deuxième partie, nous avons exposé notre méthodologie qui repose sur trois éléments. Premièrement, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive : nous sommes partis de la littérature pour en déduire des hypothèses que nous avons vérifiées sur le terrain. Deuxièmement, nous avons choisi la méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Troisièmement, nous avons décidé d'analyser les données en trois temps (retranscription, analyse par thèmes et comparaison avec nos hypothèses). L'entreprise étudiée a également été présentée.

PARTIE 3 : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

INTRODUCTION

Cette troisième partie vise à exposer les résultats obtenus à la suite des divers entretiens que nous avons réalisés. Le premier chapitre décrira le processus d'accueil actuel à l'Atelier. Nous présenterons ensuite la synthèse des résultats récoltés auprès des ouvriers et nous terminerons par une discussion.

CHAPITRE 1 : PROCESSUS D'ACCUEIL À L'ATELIER

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objectif d'explicitier l'accueil actuel à l'Atelier. Pour ce faire, nous présenterons premièrement le processus de recrutement pour ensuite aborder la période d'essai. Par la suite, nous expliquerons divers points au sujet de l'engagement sous contrat et nous terminerons par évoquer l'avis des responsables et des assistantes sociales concernant le processus d'accueil.

1. PRÉ-AMONT : LE RECRUTEMENT

À l'Atelier, ce sont les assistantes sociales qui s'occupent du processus de recrutement pour les ouvriers. Le responsable RH est impliqué à partir du moment où les assistantes sociales estiment que la candidature est intéressante.

Les candidats postulent à l'Atelier de plusieurs manières : ils proposent une candidature spontanée, ils postulent via le site du FOREM ou répondent à une offre d'emploi, le bouche à oreille et les stages leur fournissent également des informations sur les postes à pourvoir.

Afin de pouvoir être engagés à l'Atelier, les candidats doivent bénéficier d'une autorisation de l'Agence wallonne pour une Vie de Qualité (AVIQ). Cette autorisation est octroyée si les candidats répondent aux critères définis dans l'Arrêté du Gouvernement wallon du 16 septembre 2021⁸(AVIQ, n.d.).

Si la candidature est intéressante, l'ouvrier est invité à un entretien avec les assistantes sociales. Lors de ce dernier, le nouveau travailleur reçoit toute une série d'informations, à savoir : l'horaire, le taux horaire, les différentes sections de l'Atelier, le fait qu'il y a un essai de deux jours non rémunérés et le type de contrat (contrat à durée déterminée pendant maximum une année). À la suite de cet entretien, les assistantes sociales discutent avec le responsable des ressources humaines et ils décident ensemble de la suite à donner. Le travailleur recevra un retour sur l'entretien, qu'il soit positif ou négatif. Si la candidature s'avère être retenue, le

⁸ Cf. Annexe n°2

travailleur est recontacté et invité à effectuer un essai de deux jours dans le but d'observer ses capacités et de lui permettre de se faire une idée précise de la fonction. Suite à l'essai, une évaluation est réalisée en concertation avec le responsable RH, le ou les responsable(s) de la section et les assistantes sociales.

2. ESSAI

Comme mentionné ci-dessus, lorsqu'une candidature intéresse l'Atelier, les assistantes sociales contactent par téléphone le travailleur afin de lui proposer une période d'essai. Elles l'informent donc de la date, de l'heure (7h30) et du lieu (à l'accueil de l'Atelier) où il devra se rendre pour son premier jour d'essai. Si la personne va faire son essai au conditionnement, certaines informations vont lui être fournies dans le but de respecter les règles d'hygiène (ex : pas de bijoux, pas de vernis ...).

Dès que l'essai est confirmé, les assistantes sociales envoient un mail au(x) responsable(s) de la section concernée par l'essai dans lequel sont mis en copie le service de sécurité et le responsable des ressources humaines. Elles les informent de la date de cet essai et leur fournissent une brève description du futur travailleur : nom/prénom, âge, difficulté(s) et parcours.

2.1. PREMIER JOUR DE L'ESSAI

Lors du premier jour d'essai, le travailleur se rend à l'accueil et se présente auprès du réceptionniste. Ce dernier prévient les assistantes sociales de l'arrivée du travailleur. Celles-ci se rendent alors à la réception et emmène le travailleur dans leur bureau. Elles lui fournissent des chaussures de sécurité, lui font signer un document nommé « test à l'embauche » et l'accompagnent ensuite en section auprès du ou des responsable(s) concerné(s). En se dirigeant vers la section, les assistantes sociales insistent bien sur les lignes de passage vertes tracées au sol afin d'assurer la sécurité. Le travailleur est ensuite présenté au responsable et se rend alors vers le poste de travail accompagné du responsable ou des assistantes sociales. La personne qui accompagne fournit les équipements de travail ; ceux-ci varient en fonction de la section et du poste de travail. Généralement, les travailleurs ne reçoivent pas directement les vêtements « sur mesure » ; ce sont des équipements provisoires, ils recevront leur propre équipement quelques temps après leur engagement sous contrat.

3. ENGAGEMENT SOUS CONTRAT

3.1. PRÉPARATION DE L'ARRIVÉE DU NOUVEAU TRAVAILLEUR

Si la période d'essai a été concluante et que l'Atelier décide d'engager sous contrat le travailleur, les assistantes sociales le contactent par téléphone afin de lui faire part de cette nouvelle et de savoir s'il est toujours intéressé par le poste. Si c'est le cas, elles l'informent du

moment où il débutera son contrat ainsi que de l'heure (7h30) et du lieu de rendez-vous (accueil de l'Atelier). Dans le cas où l'évaluation de l'essai est négative, le candidat en est informé.

Par la suite, les assistantes sociales rédigent un mail pour annoncer l'engagement du travailleur (date, temps de travail et durée). Elles l'envoient au(x) responsable(s) de la section dans laquelle la nouvelle recrue travaillera. Sont mis en copie de ce mail le responsable RH, le service sécurité et le service administration/comptabilité.

3.2. JOUR 1 DE L'ENGAGEMENT : ACCUEIL

Lors du jour J, tout comme lors du premier jour de son essai, le nouveau travailleur se rend à l'accueil et se présente auprès du réceptionniste. Ce dernier prévient les assistantes sociales de l'arrivée du travailleur. Celles-ci se rendent à la réception et emmène le travailleur dans leur bureau. C'est à ce moment que le nouveau travailleur reçoit son badge et son contrat. Il le signe et prend connaissance du règlement de travail et des annexes ainsi que des informations de sécurité (ex : circuler dans les lignes vertes). C'est en compagnie des assistantes sociales que le nouveau travailleur parcourt le règlement de travail ; elles lui expliquent ce qu'il doit faire lorsqu'il est en retard, lorsqu'il est malade, qui sont les personnes de confiance, etc. Elles lui transmettent aussi les coordonnées du service social ainsi que de la réception. En ce qui concerne les chaussures de sécurité, il a pour instruction d'utiliser celles qu'il a reçues lors de l'essai.

Une fois ces quelques éléments en ordre, les assistantes sociales accompagnent la nouvelle recrue jusqu'à la section. Elles le présentent ensuite au(x) responsable(s) mais aucune procédure n'est fixée : dès que la présentation est faite, ce sont soit les assistantes sociales soit le responsable de section qui le conduit à son poste de travail, tout dépend de la disponibilité de chacun. Si ce sont les assistantes sociales qui le conduisent, elles appellent un brigadier en précisant les difficultés qu'a la personne pour s'assurer qu'elle ne fera pas une tâche qui risquerait de lui nuire.

3.3. FORMATION

Le travailleur va apprendre sa fonction sur le tas en commençant par un poste assez simple et en allant crescendo. Avant le commencement du travail, les responsables et les brigadiers⁹ sont informés du passé professionnel de la personne (s'il a déjà travaillé ou non dans ce domaine). Si le nouveau travailleur n'a jamais travaillé dans cette section, cela va nécessiter une plus grande attention. L'apprentissage se fait sur le tas au vu de la générale simplicité du travail ; il n'y a pas de formation en amont. De plus, les responsables de chaque section trouvent que la formation sur le terrain est beaucoup plus adaptée pour comprendre la pratique plutôt que d'apprendre à travers de la théorie. Nous pouvons illustrer cela par les dires de trois

⁹ Le brigadier a pour fonction de superviser une petite équipe d'ouvriers (organisation du travail, coordination des opérateurs).

responsables : « (...) *beh visuellement ... c'est beaucoup mieux de voir que de la théorie* » (répondant 4) ; « (...) *pour rester dans le super pratique, c'est en montrant, en manipulant les objets, en montrant les défauts, les cartons comment on les met ...* » (répondant 5) ; « *On l'explique verbalement mais c'est dans la pratique qu'ils vont comprendre le mieux* » (répondant 7). Il se peut tout de même que, pour certaines fonctions, le travailleur reçoive une formation par la suite (ex : formation pour les jardiniers, formation d'hygiène, de manutention).

Pour les sections du conditionnement, de l'électromécanique et de l'entretien des sols, ce sont généralement les brigadiers qui jouent le rôle de « formateurs » : ils montrent au travailleur la façon dont il doit procéder et ils le laissent ensuite faire en l'observant et en le corrigeant si nécessaire. Un responsable de section nous illustre cela de la manière suivante : « (...) *on lui montre, puis il fait lui-même, puis on corrige, il fait tout seul puis on vérifie à la fin de la journée et puis une fois que c'est bon en qualité, on regarde le rendement* » (répondant 2). En électromécanique, en ajout des brigadiers, le travailleur peut se référer à des « plans », à des modèles mis à disposition. Le brigadier est donc en quelque sorte la personne de référence du travailleur. Ce dernier sait que s'il a besoin de quoi que ce soit, il peut se tourner vers le brigadier. Un responsable nous affirme cela par les dires suivants : « *Moi je lui dis tout le temps, s'il y a quoi que ce soit, n'hésite pas à demander conseil à ton brigadier* » (répondant 6).

En outre, l'accompagnement peut aussi être réalisé par d'autres personnes. En effet, pour l'entretien des sols, en addition de la brigadière, les nouveaux travailleurs sont guidés par un(e) ouvrier(ère) de référence. La responsable décide de faire travailler le nouveau en binôme avec un(e) ouvrier(ère) qui maîtrise parfaitement son travail et qui est humainement fort présent(e). Du côté du conditionnement, les responsables accompagnent la nouvelle recrue dans ses débuts sur la chaîne s'ils sont disponibles. En effet, une responsable nous a indiqué qu'elle l'aide au début en faisant la tâche avec lui et qu'une fois qu'il est autonome, « *il est lâché dans la nature* » (répondant 9). Nous pouvons illustrer cela par ses propos :

« Par exemple je lui dis de remplir une boîte sur deux et je le fais avec lui le temps qu'il s'habitue. Si ça roule tout de suite, on lui présente ses collègues de gauche et de droite et on le laisse travailler » (répondant 9).

Une autre responsable rejoint ces propos puisqu'elle nous a dit : « (...) *si au début il ne sait en mettre qu'un sur deux, ben on va rester à côté de lui le temps qu'il trouve son truc* » (répondant 4). Le rythme est donc adapté en fonction de la personne.

Pour la section Parcs & Jardins, étant donné l'absence de brigadiers, le responsable nous a informé que le chef d'équipe se charge de montrer sur le chantier ce qu'il faut faire en fonction de la machine que le nouveau travailleur va utiliser. Si le nouveau travailleur est habitué à la machine, il lui expliquera brièvement mais s'il ne l'a jamais utilisée, le chef d'équipe prendra plus de temps. En effet, le responsable nous a fait part de cette démarche de la façon suivante : « *Une personne qui n'a jamais utilisé un taille-haie, le chef d'équipe va sans doute prendre le taille-haie en main et lui montrer comment il faut le tenir, comment le bouger, comment le mettre en route* » (répondant 3). Ce responsable va expliquer à la nouvelle recrue la façon dont la

machine fonctionne ainsi que l'équipement qui est nécessaire (ex : lunettes de protection, casque ...).

C'est le même fonctionnement que pour les trois autres sections, le chef d'équipe reste à ses côtés tant qu'il ne maîtrise pas. Une fois qu'il maîtrise, il reprend son travail. Dans cette section, c'est donc le chef d'équipe qui joue le rôle de référent : « (...) *ce que je dis dès que les personnes quittent mon bureau : si tu as un problème ou quoi que ce soit, le chef d'équipe, c'est lui, c'est à lui que tu demandes* » (répondant 3).

Notons que le brigadier, le responsable ou le chef d'équipe ne reste pas toute la journée aux côtés des nouveaux travailleurs. Comme mentionné ci-dessus, il reste près d'eux lors des débuts jusqu'à ce qu'ils se débrouillent. Puis, il retourne à son propre travail. Même s'il n'est pas juste à côté, il garde un œil sur la nouvelle recrue pour s'assurer que le travail est correctement effectué. En effet, un des responsables insiste bien sur le fait qu'il faut aller régulièrement voir la nouvelle venue en disant :

« (...) si tu estimes que la personne, tu n'es pas sûr de ce qu'elle fait, qu'elle n'est pas habituée et que tu dois t'arrêter 10 fois sur ta journée, tu t'arrêtes 10 fois pour aller la voir ; ça c'est le principe même » (répondant 3).

La sécurité du travailleur est très importante. Si le chef d'équipe se rend compte qu'il est « dangereux » avec la machine, qu'il met sa sécurité en péril, il lui fait cesser le travail avec cette dernière. Aussi, au conditionnement, il est assez aisé de remarquer si le travailleur s'en sort bien puisque le travail est à la chaîne, ce qui implique que ça se succède sur la ligne. En effet, une responsable nous a dit : « *Donc s'il fait une erreur, les autres vont le remarquer et à ce moment-là, ils le disent au brigadier et le brigadier vient corriger si la personne n'a pas bien compris* » (répondant 5).

3.4. INTÉGRATION

Ce qui est réalisé pour faciliter l'intégration du nouveau travailleur dépend du responsable, chacun fait un peu à sa manière. Dans la plupart du temps, les responsables nous expliquent qu'ils laissent le nouveau travailleur s'intégrer avec les collègues car ils communiquent assez rapidement entre eux. Un responsable de section nous a dit que l'intégration est rapide car ce sont des gens empathiques (répondant 8). Un autre responsable nous a dit que : « *Ils sont très curieux et très positifs à l'idée d'intégrer un nouveau* » (répondant 5). En arrivant sur le poste, le travailleur est présenté brièvement aux autres collègues. Nous pouvons présenter les propos de divers responsables à ce sujet : « *Oui, quand il arrive sur la ligne, on dit aux autres comment il s'appelle. Maintenant c'est "voici le nouveau, il s'appelle Sébastien". On ne fait pas de grande présentation mais tout le monde est au courant de son prénom* » (répondant 5).

Une responsable nous a informé qu'elle essaye de le présenter aux autres lorsqu'elle a le temps :

« Quand je suis là, présente, en général j'essaye en disant "ben voilà X, nouveau collègue, réservez-lui un bon accueil", etc. Au moins le présenter aux collègues avec qui il est sur le poste "ben voilà, tu vas travailler avec Guillaume, avec un tel et un tel" » (répondant 9).

Quant à un autre responsable, la présentation n'est pas toujours automatique :

« (...) généralement une partie de mes gens sont déjà partis. S'ils ne sont pas partis, il faut savoir que tous les gens n'attendent pas 7h44 dans mon bureau, certains vont fumer dehors, certains sont arrivés plus tard et se changent plus tard, d'autres attendent dans la partie à côté. Donc, ils ne sont jamais tous présents. Donc, il n'y a pas de présentation officielle en tout cas » (répondant 3).

De plus, les responsables ainsi que les assistantes sociales passent généralement plusieurs fois au cours de la journée afin de s'assurer que tout se passe bien et si ce n'est pas le cas, ils tentent de trouver des solutions. Nous pouvons illustrer cela par un propos d'une des responsables :

« Mais c'est vrai que dans la journée, on passe "est-ce que ça te plaît, est-ce que tu te sens bien". C'est plus des micros-conversations pour voir si tout va bien, si ça lui plaît, s'il n'y a pas de problème, s'il n'a pas de douleur spécifique, est-ce que ça lui convient physiquement, mentalement » (répondant 4).

Selon un autre responsable, il est important de rassurer les ouvriers et de les féliciter si tout se passe correctement. En effet, certains peuvent être paniqués au sujet du rendement de la production. Il nous a fait part de cela comme suit :

« On le rassure aussi surtout sur le fait qu'au début il ne peut pas avoir les mêmes rendements que quelqu'un qui est là depuis 5 ans, parce que parfois, ça les inquiète, on les rassure sur le fait que ce n'est pas le nombre de pièces qui compte au début de son engagement, que c'est surtout la qualité de ce qu'il fait » (répondant 2).

Aussi, les responsables comptent beaucoup sur les brigadiers/chefs d'équipe que ce soit pour avoir un retour par rapport au nouveau travailleur ou pour l'intégrer. Une responsable nous a confié que : *« (...) c'est vrai que je demande à mes brigadiers pour voir comment ça se déroule, la nouvelle personne voir si ça va, s'il y a une lacune, qu'est-ce qu'on peut faire si jamais »* (répondant 6). Un autre responsable demande aux brigadiers d'être plus proches du nouveau (répondant 9).

Rien n'est formalisé, cela varie en fonction de chaque responsable ; certains passent davantage de temps avec les nouveaux que d'autres. Par exemple, une responsable aime passer les temps de midi avec les ouvriers et quand il y a des nouveaux, elle aime discuter avec eux dans le but d'apprendre à les connaître :

« (...) savoir ce qu'ils aiment, ce qu'ils faisaient avant dans la vie, s'ils ont travaillé un peu avant, euh, s'ils ont des enfants ; essayer de mettre la personne à l'aise quoi. Ça leur fait plaisir de voir qu'on s'intéresse à eux » (répondant 6).

Certains responsables vont accompagner la personne lors des premières pauses, d'autres vont demander à un ouvrier de jouer le rôle de « parrain » : *« (...) sur la ligne de production, on voit un peu avec qui il parle et on essaye qu'il ait quelqu'un qui le guide pour les pauses, au moins le premier jour. On tourne ça sous forme "voilà, c'est ton parrain" »* (répondant 9). Certains tentent de sensibiliser les collègues à être présents pour les nouveaux travailleurs et à ne pas les laisser de côté. Une responsable nous a dit : *« Moi j'essaye toujours de sensibiliser un avec qui il travaille pour ne pas que la personne, quand elle commence, se retrouve seule dans un coin.*

Ce n'est pas agréable, donc, on regarde à ça » (répondant 6). Quant à une autre, elle a mentionné qu'elle aussi motive les travailleurs à faire attention au nouveau : « *Ce que je fais bien souvent, je dis "eh les gars, il est nouveau, vous lui donnez un coup de main, hein. Je compte sur vous"* » (répondant 9).

Aussi, certains responsables prennent le temps de montrer où se trouvent les toilettes, le réfectoire, les vestiaires et les lieux de pause mais ce n'est pas automatique. Ils se fient généralement au fait que la nouvelle recrue va suivre les autres travailleurs : « *Ben ça, c'est aussi sur le tas. Le premier jour, ils suivent les autres* » (répondant 2). Nous pouvons en déduire qu'aucune visite de l'entreprise n'est réalisée à l'exception de la section de l'entretien des sols. En effet, la responsable prend l'initiative de faire le tour de l'entreprise pour montrer les lieux étant donné que les ouvriers vont être amenés à voyager dans celle-ci.

Il est aussi très important de communiquer aux brigadiers et aux chefs d'équipe les points qui nécessitent une attention dans le but de se comporter d'une bonne manière face au handicap du travailleur. Souvent, les responsables observent le nouveau travailleur à distance pour ne pas générer du stress ou de la pression.

Une autre action que fait l'Atelier est la suivante. En accord avec le nouveau travailleur, l'Atelier prend une photo de celui-ci pour la diffuser sur les écrans de télévision disposés dans les lieux de pause en mentionnant son nom, prénom, et la section dans laquelle il travaille. Cela a pour but d'informer les autres ouvriers de sa présence au sein de l'Atelier. Néanmoins, il faut tout de même mentionner que si les ouvriers ne regardent pas les télévisions, ils ne seront pas au courant de la venue d'un nouvel opérateur.

4. POINT DE VUE DES RESPONSABLES SUR L'ACCUEIL ACTUEL

Concernant l'accueil actuel de l'Atelier, les avis divergent en fonction des responsables.

D'une part, certains trouvent que la façon dont les nouveaux opérateurs sont accueillis est plutôt pas mal et certainement plus humaine qu'ailleurs. En effet, les travailleurs sont bien suivis par les assistantes sociales, ils sont bien entourés, les responsables connaissent les pathologies, etc. Nous pouvons illustrer cela par les propos suivants : « *Ils essayent vraiment de prendre en compte les difficultés des gens. Je ne dis pas que c'est parfait mais voilà* » (répondant 5). Une autre responsable nous a fait part de son avis de la façon suivante : « *Les points positifs, c'est qu'ils sont accueillis d'abord dans l'intimité avec les assistantes sociales qui, elles, l'accompagnent jusqu'ici. Donc, il n'arrive pas comme un cheveu dans la soupe. Mais l'accueil pourrait aller plus loin (...)* » (répondant 9). Cette responsable suggère d'expliquer l'ensemble du travail afin de fournir une explication plus large avant que l'ouvrier ne soit envoyé à son poste ou encore de le faire accompagner dans son travail.

D'autre part, certains estiment qu'il faudrait améliorer certaines choses. En effet,

« Moi je proposerais de prendre deux heures et de faire la visite de tout l'Atelier. Moi je trouve que c'est vraiment une chose à faire (...). Je trouve qu'ils sont jetés le nez dans

le guidon tout de suite. Je trouve que ça manque de visite d'entreprise (...) » (répondant 2).

Une responsable pense qu'il faudrait faire une présentation à tous les responsables. En effet, elle a dit : « (...) *il y a une nouvelle personne qui commence et quand elle arrive, on la met directement là où elle doit aller, elle travaille directement et puis beh nous on ne le sait pas »* (répondant 6). Une autre responsable rejoint le fait que les nouveaux opérateurs sont « *peut-être vite mis dans le bain »* et qu'ils ne connaissent pas toujours les personnes de l'entreprise (répondant 7). Les assistantes sociales nous ont également fait part de ce point en expliquant que :

« Souvent, ceux qui travaillent ici, même au bout de quelques semaines, ils ne connaissent que leur section. Oui, on reconnaît qu'il y a quand même des faiblesses. En effet, quand on a des ouvriers qui nous disent après quelques semaines chez nous, qu'ils ne savent pas comment s'appellent les responsables, qu'il y a d'autres sections, oui, c'est un problème » (répondant 1).

Certains ont aussi pointé du doigt la formation concernant l'hygiène au sein des salles propres. Celle-ci n'est pas faite systématiquement alors que c'est un élément très important pour le travail alimentaire. Deux responsables nous ont dit : « *Moi je trouve que la formation qualité-sécurité arrive un peu tard »* (répondant 5) ; « *Ben, le problème c'est qu'ils viennent faire deux jours mais ils n'ont pas eu la formation. Et quand ils arrivent pour leur contrat, ils ne l'ont toujours pas eue »* (répondant 9).

Enfin, certains trouvent que le système de parrainage pourrait être une bonne idée afin d'accompagner le nouveau travailleur, notamment durant les pauses. Nous pouvons citer l'avis suivant :

« Avoir un parrain, c'est quelque chose qui est important parce que au moins ils ont quelqu'un qui fait les mêmes trajets qu'eux. Ce sont des petites choses "tiens, tu fumes ?" ben lui mettre quelqu'un qui fume. Je trouve ça important, un parrain » (répondant 9).

CONCLUSION

En résumé, le travailleur est accueilli par les assistantes sociales dans leur bureau et est ensuite conduit vers sa section de travail où il est présenté à (aux) responsable(s). Le travailleur se rend à son poste de travail, soit avec le responsable, soit avec les assistantes sociales et est présenté au brigadier/chef d'équipe. Les brèves présentations faites, le travailleur est mis au travail. Pour apprendre celui-ci, le brigadier, le chef d'équipe ou le responsable va lui montrer la manière dont il doit procéder et va rester à ses côtés jusqu'au moment où il maîtrisera la tâche. Au niveau de l'intégration, cela est propre à chacun. Généralement, les responsables et les assistantes sociales passent durant la journée pour recueillir le ressenti du nouveau travailleur et se fient également au retour du brigadier/chef d'équipe. Certains discutent davantage avec le nouveau, d'autres proposent un « parrain » pour accompagner le nouveau afin qu'il ne se sente pas seul.

CHAPITRE 2 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES OUVRIERS

INTRODUCTION

Ce chapitre met en évidence les éléments tirés lors de nos entretiens semi-directifs auprès des ouvriers. Celui-ci débutera par une mise en contexte dans laquelle nous reprendrons des données personnelles. Nous partagerons aussi l'avis des ouvriers au sujet de l'accueil qu'offre l'Atelier ainsi que ce qu'ils feraient personnellement pour accueillir un nouveau travailleur. Enfin, nos données seront présentées sous différents thèmes à savoir : les informations et équipement reçus, la connaissance des différents lieux de l'entreprise, l'intégration dans l'entreprise, l'accueil reçu par les membres de l'Atelier, l'accompagnement et le suivi reçus, l'importance du soutien des autres membres et des bonnes relations, la connaissance des collègues et responsables, l'apprentissage des tâches, la clarté des explications et du rôle et la prise en compte des difficultés.

1. MISE EN CONTEXTE

Lors de nos entretiens, nous avons demandé aux répondants quelques éléments personnels à savoir : leur situation professionnelle avant d'entrer à l'Atelier, leur difficulté (handicap), leur niveau de scolarité, leur expérience ou non par rapport à leur emploi dans l'entreprise, la façon dont ils ont rejoint l'Atelier et leur état d'esprit avant de commencer à l'Atelier.

Premièrement, au niveau de la situation professionnelle, sur les dix-sept entretiens que nous avons réalisés, sept répondants avaient un emploi ; trois étaient au chômage ; un alternait le travail et le chômage ; trois venaient de terminer les études ; un était au Centre de formation professionnel Mosan et deux répondants étaient en incapacité.

Deuxièmement, au niveau des difficultés, deux répondants sur dix-sept sont valides c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de handicap ; neuf répondants ont un handicap physique (problème au dos, au genou, aux cervicales, tendinite, problème de vue ...) ; un répondant sur dix-sept a des problèmes de santé ; quatre répondants ont eu des difficultés d'apprentissages, un répondant sur dix-sept est maniaco-dépressif.

Troisièmement, au niveau du parcours scolaire, deux répondants sur dix-sept ont fréquenté l'enseignement secondaire ordinaire ; un répondant sur dix-sept a fait les primaires ordinaires ; un autre répondant a suivi l'enseignement secondaire technique générale ; cinq répondants ont été dans l'enseignement professionnel ; six répondants ont été dans un enseignement spécialisé ; un répondant a été jusqu'en quatrième qualification et enfin un répondant a réalisé un CEFA en restauration.

Quatrièmement, au niveau de l'expérience, huit répondants sur dix-sept en avaient, notamment grâce à leurs emplois précédents, et neuf répondants sur dix-sept n'avaient aucune expérience.

Cinquièmement, douze répondants sur dix-sept ont postulé d'eux-mêmes pour rejoindre l'Atelier. Pour ce faire, certains ont effectué des recherches sur internet, d'autres ont pris

connaissance d'une annonce via le FOREM ou via une connaissance travaillant déjà à l'Atelier ou encore après avoir effectué un contrat d'entreprise. Deux répondants sur dix-sept - dont un avait une connaissance qui travaillait dans l'entreprise - se sont rendus au *Jobday* organisé par l'Atelier ; deux répondants sur dix-sept sont entrés dans l'entreprise après avoir effectué un stage.

Sixièmement, au niveau de l'état d'esprit avant de commencer à l'Atelier, sur les dix-sept entretiens réalisés, cinq répondants étaient stressés puisqu'ils ne connaissaient personne et qu'il s'agissait d'un nouveau travail pour certains. Trois répondants étaient à la fois contents et stressés ; deux répondants avaient une légère appréhension ; deux répondants étaient contents ; un répondant était paniqué lors de son entrée à l'entretien des sols mais était ravi lorsqu'il a rejoint la section du conditionnement. Un répondant ne nous a pas expliqué son état d'esprit. Enfin, trois répondants n'étaient pas réellement stressés et avaient un état d'esprit normal.

2. AVIS DES OUVRIERS AU SUJET DE L'ACCUEIL

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre « Processus d'accueil à l'Atelier », les ouvriers se sont rendus à la réception et ont ensuite été conviés dans le bureau des assistantes sociales. Une d'entre elles les a guidés vers leur section auprès de leur responsable. Cela peut être illustré par le propos d'une ouvrière :

« Alors, quand je suis arrivée ici, oui, je suis allée à l'accueil, j'ai vu le réceptionniste et après, une des assistantes sociales est venue me chercher pour aller signer le contrat. Elle m'a tout expliqué dans le contrat : comment ça fonctionnait, les heures, qu'on a droit aux chèques-repas qu'à partir du quatrième mois. Après, elle m'a accompagnée ici au service du nettoyage et puis ben, elle m'a amenée à la responsable qui m'a présentée à tout le monde et m'a dit que j'allais avec telle personne dont la brigadière qui m'a tout appris » (répondant 10).

Pour chacun, l'accueil a été décrit comme étant positif, humain et familial. L'accueil a permis de mettre à l'aise et en confiance les ouvriers. En effet, un ouvrier ne ressent pas spécialement la différence de hiérarchie car tout le monde s'appelle par son prénom et non pas par le grade. Souvent, les répondants ont évoqué une comparaison avec leur précédent emploi en disant qu'à l'Atelier, cela était mieux. De plus, selon les dires d'un répondant à l'entretien des sols, les ouvriers sont bien guidés puisqu'ils travaillent minimum une semaine avec un ouvrier plus ancien. L'accompagnement est donc une des raisons pour lesquelles les ouvriers estiment avoir été bien accueillis. Aussi, la précision du lieu de rendez-vous lors du premier jour semble permettre de bien se sentir :

« Parce que, vu que t'arrives et que tu sais pas où aller, bah on t'explique quand tu sonnes que tu dois venir à l'accueil directement et dire que t'as rendez-vous, puis t'attends dans la salle d'attente. Puis, la personne qui est à l'accueil sonne à l'assistante sociale en disant que tu es là. Puis, elle arrive et te prend en charge. Donc, ça c'est bien » (répondant 13).

D'après un autre répondant, le fait de ne pas se sentir jugé facilite également les choses : « (...) ne pas être jugé en quelque sorte parce qu'il y a des entreprises où t'es vite catalogué on va

dire. Ici, tout le monde est au même niveau, c'est ça qui est chouette » (répondant 14). Pour d'autres, le plus important réside dans l'apprentissage du travail et dans le fait d'aimer le travail, à partir de cela, tout est ok : « *Du moment qu'on m'a bien expliqué ce que je devais faire et que j'ai appris à avancer, à comprendre* » (répondant 19).

Cependant, un répondant nous a indiqué avoir ressenti de l'individualisme avec certains collègues ouvriers. Il nous a dit : « (...) *au niveau des collègues, c'est un peu tous personnel en fait. Voilà, il n'y a pas forcément de lien, c'est très .. très chacun pour soi en fait* » (répondant 18) ; il explique néanmoins avoir des liens et des affinités avec certains.

Nous avons également demandé aux répondants quels seraient les éléments à améliorer ; quelques-uns n'en ont pas mentionnés ; d'autres en ont évoqués. En effet, un ouvrier du conditionnement propose que quelqu'un accompagne le nouveau dans son travail pendant minimum une semaine afin qu'il prenne l'habitude du travail. D'après une autre ouvrière du conditionnement, elle aurait souhaité avoir des explications plus calmement et qu'on lui montre les défauts car elle estime avoir été mise dans le tas.

De plus, fixer des réunions avant et pendant la signature du contrat semble être important selon un répondant : « *Fin par exemple, si on a un contrat de trois mois au bout d'un mois et demi, savoir un peu où on en est, si on se plaît toujours bien ou des trucs comme ça* » (répondant 16). Cette même personne propose que les brigadiers forment davantage les nouveaux car elle a l'impression que ce sont plus les ouvriers qui le font. Elle suggère également la rédaction d'un petit livret contenant principalement les procédures de travail puisqu'elle cite : « (...) *quand des nouveaux sont là avec moi et que je les forme ou quoi, j'ai l'impression de les assassiner d'informations* » (répondant 16). Cette proposition de livret a également été mentionnée par une autre ouvrière mais plutôt afin d'avoir les photos et les prénoms de chacun : « *Ben déjà avoir la photo et le nom pour mieux retenir* » (répondant 20).

Cette ouvrière soumet aussi une visite de l'entreprise pour montrer les WC, etc. ; ce qui est aussi mentionné par une autre personne. Lors de cette visite, nous pouvons inclure la présentation à tout le personnel : « (...) *de prendre des nouveaux et de présenter à tout le monde, à tous les secteurs (...)* » « (...) *ouais, ça, y en a besoin parce que maintenant, c'est encore compliqué pour moi de savoir dire qui c'est (...)* » (répondant 17).

Nous terminerons ce point d'amélioration par une proposition de rassemblement :

« Ça serait bien qu'il y ait un peu plus de choses, je sais que c'est déjà dans la convivialité, ils essayent quand même de faire certaines choses pour rassembler le personnel, pour qu'on puisse communiquer mais c'est pas assez en fait » (répondant 18).

De nouveau, les propositions indiquées ci-dessus ne sont pas généralisables car elles ont été soumises par maximum deux personnes à la fois.

Enfin, nous leur avons demandé ce qu'ils feraient s'ils devaient accueillir un nouveau travailleur, en d'autres mots, quel(s) est(sont) le ou les éléments le(s) plus important(s). Ce que les travailleurs estiment le plus important lors de l'accueil d'un nouveau collaborateur est de le mettre à l'aise et de le rassurer. Quelques individus ont mentionné la présentation à et de

l'entreprise et l'accompagnement au travail, c'est-à-dire être accompagné et formé à la manière d'accomplir les tâches. Aussi, d'après un répondant, accueillir avec le sourire joue beaucoup : « (...) *ben les gens sont sociables et ils t'accueillent avec le sourire, et cætera et tout se passe bien directement* » (répondant 14). Être soutenu et recevoir des conseils semblent aussi être des éléments importants d'après quelques ouvriers : « *Être bien entouré, je pense que c'est ce qui compte* » (répondant 10).

3. INFORMATIONS ET ÉQUIPEMENT REÇUS

Tout d'abord en ce qui concerne la présentation de l'Atelier, certains répondants ont mentionné avoir reçu une brève explication des différentes sections lors de l'entretien d'embauche, un autre répondant a indiqué avoir eu cette explication par le responsable de production, d'autres n'ont pas abordé cet élément lors de nos interviews. Durant celles-ci, les valeurs de l'Atelier n'ont jamais été abordées spontanément par les répondants et lorsque nous avons posé la question à certains, l'un disait ne pas les connaître, l'autre disait en avoir connaissance suite aux affiches placées dans l'Atelier. De plus, la totalité des répondants ont indiqué ne pas s'être vus présenter l'entièreté des membres de l'Atelier mais uniquement les travailleurs de leur section. Cela ne semble pas leur poser de problème, et ce, pour trois raisons : la taille de l'entreprise, l'importance de leur section et l'apprentissage sur le terrain. En effet, nous pouvons illustrer cela par les propos suivants : « *On est quand même beaucoup à l'Atelier si on doit faire une présentation de tout le monde. En plus, y aura la moitié qui vont oublier le prénom* » (répondant 16) ; « *Ça ne change rien à ma vie en fait, tant que j'ai mon travail ici et que je côtoie les personnes que je connais, voilà (...)* » (répondant 18) ; « *Moi, perso, je m'arrête juste à ma section (...)* » (répondant 26) ; « *(...) c'est comme dans tout, c'est comme quand tu arrives à l'école, ils ne prennent pas la peine de présenter tous les profs, ça se fait sur le tas (...)* » (répondant 21). Néanmoins, certains pensent que cela peut être bien d'avoir une présentation de l'ensemble du personnel. En effet : « *Ça pourrait être chouette, oui, pourquoi pas, de pouvoir savoir distinguer qui est qui et qui travaille où, qui fait quoi (...)* » (répondant 14).

De nouveau, tous les répondants n'ont pas abordé les informations liées à la sécurité. Certains ont mentionné avoir reçu des explications quant aux règles de sécurité à respecter pour leur poste de travail : « *(...) mais il ne faut pas que j'aïlle sur les palettes, si je dois prendre des bobines, il faut demander car nous on ne peut pas, voilà* » (répondant 19) ; d'autres ont appris sur le tas et en suivant l'exemple des autres : « *C'est après, au fur et à mesure, qu'on nous a dit un peu plus, oui. Marchez dans la ligne verte, des trucs comme ça mais ça tu le vois et tu déduis par toi-même (...)* » (répondant 16). Au sujet des règles d'hygiène, les répondants de la section « entretien des sols » en ont connaissance, de même que ceux qui travaillent en salles propres. Toutefois, un répondant nous a indiqué ne pas avoir reçu cette formation.

Ensuite, lors de l'entretien d'embauche, les répondants reçoivent des informations au sujet de l'horaire et de la rémunération. Ces points sont aussi abordés, de même que les absences, le premier jour de travail en parcourant le contrat et le règlement de travail avec l'assistante sociale : « *(...) tout ça a été expliqué par l'assistante sociale le premier jour quoi, le jour où*

j'ai signé mon contrat (...) » (répondant 25). En ce qui concerne les congés, les répondants en ont été informés via leur responsable ou brigadier respectif.

De manière générale, les répondants estiment ne pas avoir besoin d'autres informations, notamment dû au fait que cela peut s'apprendre par la suite mais également parce qu'ils accordent davantage d'importance à l'apprentissage de leur travail sur le tas : « *Pour moi, je trouve que j'ai eu assez, le reste, comme je dis, c'est sur le tas (...) moi, le principal, c'est qu'on m'explique mon boulot* » (répondant 21). Notons tout de même qu'un répondant aurait souhaité recevoir d'autres informations lors de son changement de section. Or, elle a dû s'enquérir seule des changements liés à son transfert. Toutefois, elle suppose que c'est « *(...) peut-être car je suis arrivée comme un cheveu dans la soupe d'un secteur à un autre* » (répondant 18).

Enfin, au niveau de l'équipement reçu, plus de la moitié des répondants ont mentionné avoir reçu des chaussures de sécurité et un badge. Cependant, étant présents dans l'entreprise, nous avons pu constater que tous sont munis de chaussures de sécurité à l'exception des travailleurs en électromécanique C et que chacun dispose d'un badge afin de pouvoir pointer les heures de travail. L'absence de chaussure de sécurité en électromécanique C s'explique par le fait que ce poste ne nécessite aucun équipement. Dans la section électromécanique, certains des répondants ont mentionné avoir reçu des gants et des lunettes de protection ; un répondant a indiqué avoir reçu un coffre à outils. Ajoutons à cela que des vêtements de travail attitrés sont fournis à partir du deuxième contrat à durée déterminée ; en attendant, les travailleurs reçoivent des vêtements provisoires. En outre, quelques répondants ont aussi mentionné s'être vus attribuer un casier. D'après nos observations, chaque ouvrier désirant un casier en obtient un.

4. CONNAISSANCE DES DIFFÉRENTS LIEUX DE L'ENTREPRISE

Dans ce sous-point, nous entendons par « lieux de l'entreprise » les éléments suivants : toilettes, vestiaires (casiers), réfectoire, infirmerie, zones de détente, distributeurs de boissons ... Chaque répondant connaît ces différents lieux mais uniquement ceux de leur section, à l'exception des travailleurs à l'entretien des sols qui doivent les connaître dans chaque section. La plupart des répondants connaissent leur emplacement grâce à leurs collègues. Certains précisent le connaître grâce aux brigadiers et un seul répondant a reçu l'information des assistantes sociales. Néanmoins, un répondant nous a fait part avoir appris cela en suivant les autres. Il aurait souhaité qu'on lui montre ces endroits, d'autant plus que cela aurait permis de se détendre un peu. Aussi, un répondant de l'entretien des sols a mentionné avoir encore un peu de difficulté à s'y retrouver. Cela s'explique par le fait qu'il travaille majoritairement en extérieur mais cela ne lui pose pas de problème car il est accompagné d'une autre ouvrière qui connaît l'entreprise.

5. L'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE

L'ensemble des répondants estiment s'être intégrés facilement au sein de l'Atelier à l'exception de deux personnes. Les débuts de la première furent un peu difficiles car elle se sentait perdue mais au fil du temps, cela a évolué positivement. La seconde semble avoir eu plus de difficultés à s'adapter au mode de travail lors du changement de section : « *(...) de m'adapter en fonction*

du mode de travail et le fait de devoir rester concentrée toute une journée sur le même truc sans pouvoir parler à d'autres personnes, c'est très déstabilisant » (répondant 18). Selon les répondants, plusieurs facteurs ont joué un rôle dans leur intégration : la connaissance de personnes en interne, le soutien et les bonnes relations avec les collègues, la personnalité et les comportements proactifs et d'autres facteurs complémentaires.

Tout d'abord, selon quatre répondants, le fait de connaître des personnes internes à l'Atelier leur a permis de s'intégrer plus facilement : « *J'avais mon frère qui était déjà ici et j'avais mon mari et je pense que déjà le fait de pouvoir avoir un soutien des personnes qui connaissaient déjà l'entreprise, ça m'a permis déjà de m'aider énormément* » (répondant 18). Deux répondants nous ont informé que les ouvriers ont rapidement discuté avec eux : « *(...) vu que je suis arrivé et qu'ils connaissent tous mon beau-père, ils m'ont tous parlé (...)* » (répondant 4) ; « *Après ça m'a aidé aussi dans le sens où d'autres personnes sont venues à moi sans pour autant que j'aie vers eux et ça, ça aide aussi* » (répondant 18). Cela les avantage également puisqu'ils connaissent certaines choses :

« Je savais déjà un petit peu par rapport à mon mari qui est ici donc .. à mon avis c'est un avantage, je savais déjà à quoi m'attendre et comment ça se passait déjà un petit peu. Ça facilite quand même les choses » (répondant 10).

De plus, le soutien et les bonnes relations sont les facteurs qui ont joué le rôle primordial dans l'intégration puisque cela crée une ambiance de travail agréable, un sentiment de bien-être au travail et cela facilite la discussion. Ceci peut être illustré de la façon suivante : « *Bah le soutien des collègues, oui, quand même. Ils étaient là pour m'aider. Et puis, pour me dire de ne pas m'inquiéter, que ça allait aller* » (répondant 10) ; « *(...), un groupe quoi, (...), c'est ça qui fait beaucoup. On s'entend bien, quand quelqu'un a dur, essayer d'aller l'aider quoi (...)* » (répondant 15) ; « *(...) voilà, ils s'intéressaient à moi. Ça, ça aide aussi parce que ça permet à la personne de s'intégrer et de ne pas rester seule dans son coin* » (répondant 18) ; « *Vu qu'ils connaissent déjà du monde, ben, toi, forcément, si tu travailles avec eux, bah, ils vont te les présenter, donc tu connais encore d'autres gens* » (répondant 26).

Un répondant souligne l'importance des bonnes relations puisque, comme dit précédemment, cela impacte l'ambiance : « *Moi, même si mon travail me plaît bien, s'il y avait une mauvaise ambiance de travail, je n'aurais pas envie de venir (...)* » (répondant 21). D'après deux répondants, il est important d'avoir une bonne entente mais la relation reste une relation de collègues : « *Ce qui reste personnel, reste personnel* » (répondant 24) ; « *Les collègues, oui évidemment, c'est chouette quand on s'entend bien, mais c'est pas des amis quoi, hein, ça reste des collègues* » (répondant 11).

Ensuite, la personnalité des ouvriers prend une place importante dans l'intégration puisque ceux-ci sont généralement assez sociables et ont le contact facile. Certains ouvriers posaient aussi des questions que ce soit dans le but d'avoir un feedback sur leur travail ou simplement une information au sujet du travail.

Aussi, les explications fournies pour pouvoir réaliser le travail et le fait d'apprécier ce qu'on fait permettent de se sentir à l'aise : « *Elle m'a montré comment travailler, comment faire pour*

avoir plus facile » (répondant 20). La reconnaissance et la prise en considération sont également des éléments importants selon deux répondants : « (...) *c'est agréable d'avoir ce truc-là parce que si on travaille et qu'on ne nous dit pas "ah, vous avez bien travaillé", ben, c'est un peu monotone (...)* » (répondant 19).

Notons aussi que les comportements de certains brigadiers et responsables jouent un rôle puisqu'ils permettent de rassurer les ouvriers et de se sentir écouté. Un répondant a mentionné que le fait d'avoir travaillé comme étudiante auparavant avait permis de s'intégrer rapidement puisqu'elle connaissait déjà beaucoup de choses ; ce qui est également le cas pour un deuxième répondant qui a effectué un stage de deux semaines.

Enfin, selon certains répondants, plusieurs éléments ont été moins faciles durant les premiers temps dans l'entreprise. Nous pouvons retrouver l'assimilation des chantiers, l'adaptation aux collègues en fonction de leur handicap, le comportement de certains brigadiers et la réaction de certains ouvriers. Deux répondants ont aussi relevé le fait qu'ils éprouvaient des difficultés liées au fait de devoir s'habituer aux changements des brigadières (section entretien des sols). Un répondant (17) nous a dit par ailleurs :

« J'en avais parlé avec mes collègues et ça, ils m'avaient dit que c'était aussi compliqué pour eux. Parce que c'est pas chouette, on s'entend, fin, on s'entend, on a appris à connaître cette personne-là, puis PAF, elle ne signe pas, on a une nouvelle, on va devoir réapprendre. C'est ce qu'on a pour le moment, donc, on a très très dur envers ça ».

Toutefois, mis à part ce point concernant le changement de brigadières, il est important de noter que chaque élément ci-dessus n'a été mentionné que par un ouvrier à chaque fois, la situation ne peut donc pas être généralisable.

6. L'ACCUEIL REÇU PAR LES MEMBRES DE L'ATELIER

De manière générale, les répondants estiment avoir reçu un bon accueil de la part des ouvriers, ils les ont intégrés dans l'Atelier, leur ont donné quelques conseils pour le travail ... : « *Ils me disaient "tu viens manger avec nous autres" ou bien pour retourner au train, au bus. Je viens en voiture, une collègue vient me chercher* » (répondant 20) ; « (...) *ils m'ont tous accueillie ici, l'un comme l'autre, que ce soit pour le chemin ou le trajet (...)* » (répondant 18) ; « *J'ai mon collègue à côté de moi qui m'a montré quelques petites astuces mais tout le monde est bien (...)* » (répondant 19). Deux répondants qualifient l'accueil de « normal » : ils se sont dit bonjour. A l'opposé, un répondant nous a dit : « (...) *il y avait un froid parce qu'ils ne parlaient pas* » (répondant 15) ; il explique cela par le fait qu'il était nouveau et que les ouvriers ne savaient pas s'il allait rester, c'est lui qui s'est dirigé vers eux pour dire bonjour la première fois. Cette raison est aussi abordée par un autre répondant qui trouve que les ouvriers étaient un peu réticents : « *Tiens, c'est une nouvelle* » (répondant 20).

En ce qui concerne l'accueil des brigadiers, ceux-ci jouent majoritairement un rôle dans l'apprentissage du travail, ils sont présents pour expliquer et aider en cas de besoin : « *Ils donnaient des conseils par rapport à certaines choses, par exemple avec les chocolats* » (répondant 23). Un répondant indique en effet maintenir une relation professionnelle avec eux :

« (...) on n'a pas à être, je veux dire, leurs amis, c'est nos supérieurs et tant qu'on fait bien le travail, qu'ils ne nous font pas de remarque, on est satisfait, hein » (répondant 16). Nous avons tout de même pu remarquer que les brigadiers en électromécanique étaient très à l'écoute de leurs ouvriers : « (...) c'est une personne très intègre et très à l'écoute de ses ouvriers, c'est un peu une maman poule pour nous, dès qu'on a un problème, elle est là (...) » (répondant 18) ; « Si tu comprends pas, il sera toujours à ton écoute et toujours là pour t'aider (...) » (répondant 14).

Chaque répondant apprécie l'accueil reçu par les responsables. Généralement, ils mettent les ouvriers à l'aise et sont à l'écoute, ce qui facilite l'intégration. En effet, plusieurs répondants ont dit : « (...) elle nous met à l'aise directement parce qu'elle sent qu'on est quand même stressés et essaye de tout faire pour que ça se passe le mieux possible » (répondant 10) ; « Moi j'avais expliqué que j'étais quelqu'un qui me stressait vite et du coup, il m'a dit "ça sert à rien, il faut que tu relâches et ça vient au fur et à mesure du temps" » (répondant 14). Néanmoins, un répondant indique avoir reçu un accueil souriant et une explication des zones mais cela s'arrête à ça : « (...) à part me dire après que si on avait des questions, on pouvait revenir vers elle, voilà » (répondant 26).

Il en est de même pour l'accueil offert par les assistantes sociales, l'ensemble des répondants en sont satisfait. Les assistantes sociales réussissent à mettre à l'aise les ouvriers et elles passent régulièrement auprès d'eux afin de voir comme ils se sentent. Deux ouvriers relatent tout de même ne pas avoir réellement besoin de leur accompagnement. Cette satisfaction peut être illustrée de la manière suivante : « Elle m'a déstressée aussi parce que j'étais fort stressée, je me disais "Oh là là, comment ça va se passer ?" Mais après voilà, ils m'ont bien tout expliqué comment ça se déroulait, donc ça va pas de problème avec ça » (répondant 17) ; « Au départ, elles sont venues beaucoup demander si ça se passait bien et ça, c'est un truc que j'ai apprécié. Ça m'a aidé dans l'intégration dans le sens où je me sentais bien et elles te mettent à l'aise » (répondant 21).

Pour finir, dans la plupart des cas, les ouvriers rencontrent le RH lors de la signature du deuxième contrat, le premier étant signé en présence des assistantes sociales. Toutefois, un répondant a mentionné l'avoir rencontré dans les premiers jours ; un autre indique qu'il était présent à l'entretien ; un autre nous a fait part l'avoir rencontré lors d'une petite réunion avant la deuxième signature du contrat. Le rencontrer plus tardivement ne semble pas poser de problème aux ouvriers, ils apprécient être premièrement en contact avec les assistantes sociales car cela engendre une atmosphère de sérénité : « J'étais à l'aise avec justement une assistante sociale, c'est pas directement le directeur des ressources humaines, ça met plus à l'aise, c'est plus rassurant que le RH » (répondant 16) ; « Au moins, comme ça, les ouvriers, ils n'ont pas peur » (répondant 17).

7. L'ACCOMPAGNEMENT ET LE SUIVI REÇUS

La totalité des répondants nous ont indiqué être satisfaits de l'accompagnement reçu dans l'Atelier, ils trouvent cela positif et pensent que ça favorise l'intégration. En effet : « *Beaucoup m'ont demandé au départ comment ça se passe, si ça allait bien, pour ça franchement j'ai été fort étonné (...)* » (répondant 21) ; « *Si vous avez des gens qui sont déjà pas très sympathiques ou on ne vous aide pas un petit peu ou vous aiguiller, je pense que c'est pas évident de s'intégrer (...)* » (répondant 14). Pour la plupart, lorsqu'ils abordent l'accompagnement, ils font référence au suivi des assistantes sociales ; certains remarquent aussi la présence des brigadiers, des responsables et des collègues.

Commençons par les assistantes sociales, celles-ci fournissent un bon suivi puisqu'elles passent chaque jour auprès des ouvriers afin de voir si tout se passe bien et s'ils se sentent bien : « *Au début de mon contrat pendant une semaine, tous les jours, elles (les AS) sont quand même passées près de moi pour me demander bah voilà, si ça se passait bien, si j'aimais toujours et cætera (...)* » (répondant 26) ; « *(...) et tous les jours elle (l'AS) est passée (...) elle venait vraiment voir si ça ne créait pas de problème de porter des charges un peu plus lourdes quoi* » (répondant 25). Elles sont aussi présentes pour remplir divers papiers lorsque les ouvriers ont des difficultés à ce niveau : « *Parce que si j'étais tout seul et qu'il n'y avait personne bah là j'aurais dû mal avec toutes mes factures, etc.* » (répondant 13). Ajoutons à cela que les ouvriers savent qu'elles sont à l'écoute et n'hésitent donc pas à aller vers elles en cas d'un problème quelconque : « *Quand j'avais besoin de quelque chose, ben je lui demandais, elle faisait le nécessaire* » (répondant 13).

D'après certaines ouvrières de l'entretien des sols, elles ont été beaucoup guidées par les collègues ouvriers. En effet, elles passent leur première semaine accompagnée d'un ouvrier expérimenté qui leur apprend le travail : « *Donc oui c'est vraiment les ouvriers plus qui guident (...) le plus important c'est les ouvriers car c'est avec eux que tu travailles vraiment* » (répondant 16) ; « *La responsable ne me mettra jamais seule dans un chantier que je ne connais pas* » (répondant 10). En outre, quelques répondants ont mentionné être accompagnés des brigadiers puisque ceux-ci procurent parfois des conseils ou demandent comment cela se passe. Nous pouvons appuyer cela par les propos suivants : « *(...) ben tiens, ta machine tu devrais peut-être la tenir comme ça* » (répondant 25) ; « *Même les brigadières sont là. Si tu t'inquiètes et tu te dis "qu'est-ce que je dois faire", ben elles sont là (...)* » (répondant 16) ; « *La brigadière, elle passe tous les jours pour voir comment ça va* » (répondant 19).

Un répondant nous a indiqué avoir eu un soutien de la part de son responsable lorsqu'il traversait une période plus compliquée, il nous a dit : « *(...) en fait ce jour-là je pense qu'il a réussi à trouver les bons mots pour me faire rester ici* » (répondant 18). Un autre nous a informé que sa responsable était régulièrement derrière lui : « *(...) il faut que la chef soit tout le temps derrière nous pour voir si ça se passe bien, si on se sent bien dans notre peau aussi parce que des fois, c'est pas facile* » (répondant 17).

Enfin, nous pouvons noter que les ouvriers sont accompagnés, au début, dans leur travail puisque : « (...) ils disent "ne t'inquiète pas, ne stresse pas, si tu loupes une boîte, que t'as pas mis tes 3 chocolats, ne t'inquiète pas, je suis là à côté, je rattrape ton retard" » (répondant 11).

Malgré l'accompagnement décrit comme positif par les répondants, un d'entre eux a mentionné avoir été principalement accompagné par une assistante sociale externe ; il évoquait ses problèmes avec cette dernière même s'il parlait parfois avec les assistantes sociales en interne. Aussi, il arrive que les ouvriers ne ressentent pas le besoin d'être accompagné.

8. L'IMPORTANCE DU SOUTIEN DES AUTRES MEMBRES ET DES BONNES RELATIONS

Comme mentionné dans le sous-point intégration, le soutien et les relations sont déterminants. En effet, chaque répondant nous a fait part de l'importance accordée au soutien, qu'il s'agisse de celui des collègues, des assistantes sociales ou encore des brigadiers, et ce, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, cela permet aux ouvriers de se sentir bien et d'évoluer dans une bonne atmosphère de travail, cela impacte par conséquent le moral des travailleurs de façon positive. En effet, un répondant nous a dit : « Ben on se sent quand même plus à l'aise de venir travailler quand on sait qu'il y a des personnes comme ça (...) » (répondant 26).

Ensuite, le soutien renforce le sentiment d'équipe et d'entraide dans le travail : « Il le dit lui-même, n'hésite pas à venir près de moi si t'as un problème, si t'arrives pas à faire la pièce, on échange les pièces, on trouve toujours des arrangements pour être le plus à l'aise dans son travail » (répondant 14) ; « (...) si on voit qu'y en a un qui a besoin de faire un truc, on va l'aider » (répondant 21). Un autre répondant mentionne qu'avoir du soutien permet d'être rassuré parce que, dès qu'ils voient qu'une personne n'est pas bien, ils vont auprès d'elle : « (...) on va les soutenir, on va leur dire "continue", "tu mérites", des trucs ainsi » (répondant 17).

9. LA CONNAISSANCE DES COLLÈGUES ET RESPONSABLES

Pour rappel, les répondants n'ont pas été présentés à l'entièreté de l'Atelier. Ils ont donc appris à connaître les collègues et les responsables au fur et à mesure, que ce soit lors des moments de pauses ou pendant le travail. Nous pouvons appuyer cela par les dires suivants : « Comme on fait des tournantes, on est très rarement toute une semaine avec la même collègue. Donc, au fur et à mesure, j'ai appris à connaître mes collègues » (répondant 10).

Aussi, au conditionnement, les équipements facilitent la reconnaissance des brigadiers : « Ben, les brigadiers ils sont en bleu, on les repère vite hein et à la longue, on connaît les gens, on sait qui est qui » (répondant 22). Toutefois, il est compliqué de connaître tous les membres de l'entreprise étant donné que celle-ci compte environ trois cents membres.

10. L'APPRENTISSAGE DES TÂCHES

À l'Atelier, l'apprentissage des tâches est majoritairement dirigé par les brigadiers. Il arrive parfois que le responsable accompagne le nouveau dans sa mise au travail ou, du côté de l'entretien des sols, les ouvriers sont guidés par d'autres collègues ouvriers. Nous l'avions mentionné dans le point « Processus d'accueil à l'Atelier », l'apprentissage se réalise sur le tas puisque les tâches sont d'abord montrées et ensuite reproduites par les ouvriers. En effet, plusieurs répondants ont dit : « *Elle m'expliquait, elle me montrait une fois et puis, hop, je recommençais dans les autres, y avait pas de problème avec ça* » (répondant 17) ;

« En fait elle se met à notre place, elle nous explique bien comment prendre les pièces, utiliser les pièces, mettre dans les encoches. Elle nous explique et en même temps, elle le fait devant nous. Donc, elle nous montre et après, on doit refaire devant elle. Elle nous met un modèle à côté et de là, ben, on est parti quoi... » (répondant 18).

D'après un ouvrier, ils en apprennent tant par les responsables que par les ouvriers : « (...) *je pense que tu en apprends même plus des ouvriers qui sont sur le tas que des responsables* » (répondant 21). Néanmoins, deux répondants du conditionnement estiment qu'il faudrait procéder d'une autre manière. En effet, un d'entre eux aurait souhaité que le brigadier lui apprenne de façon plus posée :

« Ils auraient dû m'apprendre tout doucement et pas être rapides, voir les défauts. Parce que je ne savais pas qu'il y avait des défauts mais alors, je faisais des erreurs derrière. Un peu plus lent pour les nouveaux, ça serait bien » (répondant 20).

Le second rejoint cet avis en nous ayant dit : « (...) *les brigadiers ne t'expliquent pas vraiment comme il faut.. fin, ils t'expliquent, ils te disent "écoute, tu dois faire ça, ça ça" mais on te laisse. Donc celui qui commence, il prend notre croisière à nous quoi, directement (...)* » (répondant 15).

11. LA CLARTÉ DES EXPLICATIONS ET DU RÔLE

L'ensemble des répondants semblent avoir trouvé les explications liées au travail claires. En effet, prenons le cas de la section entretien des sols, les répondants affirment que les explications étaient claires d'autant plus qu'il y a un planning dans le bureau des brigadières avec les tâches à réaliser et que certaines sont également indiquées sur une fiche hebdomadaire accrochée au chariot de nettoyage. En électromécanique, les ouvriers peuvent se reposer sur un modèle, ce qui facilite la compréhension.

D'autres mentionnent qu'en cas d'incompréhension, ils n'hésitent pas à redemander : « *Je dis "j'ai pas compris" et ils me le montrent* » (répondant 20). En effet, selon un ouvrier, le brigadier explique alors d'une autre manière : « *Maintenant, si je comprenais pas l'explication dans le sens qu'il la donnait, il cherche un autre sens d'explication qui fait que je peux comprendre, peut-être plus rapidement* » (répondant 14).

Cependant, même si les explications sont claires, un répondant affirme que cela peut toujours être amélioré ; il propose : « (...) *mettre des photos des mises en palette devant les lignes, ça*

peut aider aussi » (répondant 15). Un autre répondant nous indique avoir eu tout de même quelques difficultés au début mais cela est dû au nombre de pièces à placer.

Au niveau de ce qu'on attendait d'eux, cela aussi leur semble être clair. En effet, comme expliqué ci-dessus pour l'entretien des sols, il est indiqué ce que chacun doit faire sur un tableau. De plus, la majorité des ouvriers de l'électromécanique affirment savoir que le travail demande de la concentration et de la minutie : « *On m'avait prévenu que la LVD¹⁰ n'était pas fait pour tout le monde. Ça demande beaucoup de réfléchi, beaucoup de remise en question* » (répondant 14) ; « *Oui, je savais que ça demandait de la concentration* » (répondant 19). À l'opposé, un répondant nous a dit qu'il ne savait pas à l'avance ce que demandait le travail : « *Ici, non, c'est après avoir commencé que j'ai su* » (répondant 18), nous pensons que cela est dû au fait qu'il a changé de section pour tester l'électromécanique. Cela ne lui a néanmoins pas posé de problème : « *Je pense que même si je l'avais su avant, ça n'aurait pas changé grand-chose. C'est juste le temps d'adaptation qu'il faut* » (répondant 18).

12. LA PRISE EN COMPTE DES DIFFICULTÉS

La totalité des répondants affirment que l'Atelier prend bien en considération les difficultés de chacun, ce qu'ils trouvent important étant donné qu'ils sont dans une entreprise de travail adapté.

En effet, ils tentent du mieux qu'ils peuvent de placer les personnes à des postes où ils sont susceptibles de se sentir le mieux même si cela n'est pas toujours possible au vu du nombre d'ouvriers. Si, par exemple, un ouvrier est en moins bonne forme un jour, il peut en faire part aux brigadiers ou aux responsables et, dans la mesure du possible, ceux-ci vont le placer à un poste moins fatigant.

De plus, le fait qu'ils connaissent les difficultés des ouvriers leur permettent de s'adapter à chacun : « *Oui, hein, parce qu'ils savent les difficultés, donc, ils savent comment il faut réagir aussi (...)* » (répondant 17). Les postes de travail sont aussi adaptés à leurs besoins. En effet, un répondant nous a dit : « *(...) ici, en fait, ce qui a, c'est que je travaille debout déjà, je peux reculer de la table, les tables sont en hauteur, je peux me reculer et tendre un peu plus les bras en fonction de la douleur (...)* » (répondant 25). À l'entretien des sols, si une personne ne peut pas travailler seule dû à ses difficultés, elle travaille en binôme avec un autre ouvrier. Pour illustrer cela, une ouvrière nous a dit :

« (...) ben je sais que lui, il ne peut pas baisser, il peut pas porter donc elle fait toujours en sorte de mettre avec quelqu'un qui peut porter et qui peut se baisser, pour au final qu'il puisse faire une partie de son travail et l'autre, l'autre partie quoi » (répondant 26).

¹⁰ LVD est une entreprise spécialisée dans la fabrication de machines-outils pour le travail de la tôle. Dans les propos de l'ouvrier, il fait référence à la machine qui va plier la tôle.

CONCLUSION

En résumé, les ouvriers reçoivent différentes informations, que ce soit lors de l'entretien d'embauche ou lors des moments dans l'entreprise (les sections de l'Atelier, l'importance de la sécurité, le règlement de travail ...). Les valeurs de l'Atelier ne semblent néanmoins pas être présentées, ce qui ne paraît pas être un problème pour les ouvriers. En effet, ils accordent une moindre importance à ces informations. Pour eux, le plus important réside dans l'apprentissage du travail ; apprentissage dont ils sont satisfaits. Cet apprentissage se réalise principalement par les explications des brigadiers. Ils trouvent aussi que les explications à ce sujet sont claires, de même que ce qui est attendu d'eux.

Etant donné l'absence de présentation auprès des collègues, les ouvriers font connaissance au fur et à mesure ; cela ne semble pas les déranger en raison de la grandeur de l'Atelier. Quant aux différents lieux de l'entreprise, seulement ceux dans leur section respective sont connus.

Nous pouvons conclure que, pour chaque ouvrier, l'accueil est une réussite. Ils le décrivent comme positif, humain et familial. Tous se sont rapidement sentis à l'aise et bien accueillis par les membres de l'Atelier puisque chacun était à l'écoute et ouvert à la discussion. En effet, les ouvriers sont amplement satisfaits de l'accompagnement reçu puisque les assistantes sociales fournissent un bon suivi, les ouvriers et les brigadiers sont présents pour donner des conseils au niveau du travail et les responsables s'informent pour s'assurer que tout se passe bien.

L'intégration a également été facilitée par les éléments suivants : la connaissance de personnes en interne, le soutien et les bonnes relations avec les collègues, la personnalité et les comportements proactifs, la prise en compte des difficultés et d'autres facteurs complémentaires.

CHAPITRE 3 : DISCUSSION

INTRODUCTION

Ce chapitre a pour objectif d'établir des liens entre les données récoltées sur le terrain et les données théoriques. Pour rappel, nous avons fait le choix d'aborder les domaines de socialisation (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007) en parallèle avec le modèle des 4C's de Bauer (2010). Nous avons également souhaité faire un lien avec l'intégration des personnes en situation de handicap, notamment en étudiant l'accompagnement, la connaissance des difficultés, les bonnes relations, etc. Nous préciserons ces différents liens en confirmant ou infirmant nos quatre hypothèses que nous rappellerons au fur et à mesure.

La structure de ce chapitre se présentera en trois parties. Nous commencerons par confronter nos hypothèses avec les données récoltées sur le terrain. Ensuite, nous porterons un regard réflexif sur ce mémoire. Nous terminerons par élaborer quelques recommandations à l'entreprise.

1. CONFRONTATION DONNÉES ET HYPOTHÈSES

1.1. L'ACCOMPAGNEMENT CIBLÉ

Notre **première hypothèse** est la suivante : *L'accompagnement ciblé offert au sein de l'Atelier procure du soutien à la personne en situation de handicap et permet ainsi de faciliter son intégration.* D'après les données récoltées, nous pouvons **confirmer** cette hypothèse.

Tout d'abord, que ce soient les assistantes sociales, les brigadiers ou les responsables, tous sont à l'écoute et viennent régulièrement auprès du nouveau venu afin d'avoir son ressenti et voir si tout va bien. Aussi, en cas de souci, chaque ouvrier sait qu'il peut aller auprès d'eux et qu'ensemble, ils le résoudront. Les ouvriers trouvent que cela est important parce qu'ils se sentent soutenus et écoutés. L'accompagnement et le soutien des collègues jouent également un rôle dans l'intégration puisque, dans certains cas, ce sont eux qui sont aux côtés de la nouvelle recrue durant ses débuts.

Ensuite, nous pouvons appuyer la confirmation de cette hypothèse en abordant le domaine du groupe de travail et son parallèle avec le niveau de connexion de Bauer (2010). Ce domaine fait référence à l'intégration au groupe de travail et à la connaissance des collègues (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005) et le niveau de connexion consiste en la création de relations au sein de l'entreprise et au soutien reçu (Bauer, 2013).

Comme indiqué dans le chapitre précédent, la totalité des participants estiment s'être facilement intégrés dans l'Atelier et ce, principalement grâce au soutien et aux bonnes relations. En effet, nombreux estiment que l'élément qui les a le plus aidé dans les premiers moments est le fait d'avoir eu la présence et le soutien des collègues. Nous pouvons donc dire que les répondants semblent s'être créés un réseau de connaissances et être bien intégrés. Ce réseau s'est créé en raison des comportements des ouvriers étant donné qu'ils sont généralement tous très sociables mais aussi grâce à la connaissance de personnes en interne ou encore grâce aux collègues. Cela n'a pas été facilité par des pratiques d'accueil comme, par exemple, le mentorat puisqu'il est formellement inexistant.

1.2. LA CONNAISSANCE DES DIFFICULTÉS DE LA PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP

Notre **seconde hypothèse** se construit comme suit : *La connaissance des difficultés de la personne en situation de handicap permet d'offrir des aménagements en adaptant les postes de travail, ce qui facilite son intégration.* De nouveau, nous sommes capables de **confirmer** cette hypothèse.

Tous les participants ont indiqué une bonne prise en considération des difficultés par l'Atelier ; au niveau de l'adaptation du poste, seulement un répondant nous a fait part que les chaises ou les tables n'étaient pas toujours adaptées. Certains répondants ont eu quelques difficultés au niveau de l'équipement mais cela a été rapidement résolu.

Prenons par exemple le cas des chaussures de travail : un répondant a eu les pieds gonflés et un autre a demandé une paire plus confortable. Le responsable a pris leur demande en compte et leur a fourni des chaussures plus adaptées. Il en va de même pour un ouvrier qui avait ses doigts abîmés, le responsable lui a fait essayer plusieurs paires de gants et il en a maintenant une boîte.

De plus, si un travailleur a des douleurs à un certain endroit, les responsables/brigadiers vont le mettre à un poste qui lui permettra de ne plus avoir mal ou du moins de diminuer la douleur.

Les éléments ci-dessus nous amènent à conclure que cela facilite l'intégration. En effet, plusieurs répondants pensent cela notamment car ils se sentent compris et pris en considération. Un répondant pense tout de même que cela ne joue pas un rôle dans l'intégration mais plutôt dans le fait de bien se sentir au travail. Néanmoins, nous estimons que le fait de bien se sentir sur son lieu de travail va faciliter l'intégration.

1.3. LE MANQUE D'EXPÉRIENCE ET D'ÉDUCATION

Nous avons établi notre **troisième hypothèse** de la façon suivante : *Dans le but de faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap, le manque d'expérience et d'éducation peut être comblé par un apprentissage des compétences et des connaissances requises pour réaliser le travail et ce, à travers la pratique.* Cette hypothèse est également **confirmée mais avec une légère nuance**.

En effet, dans la littérature, le manque d'expérience et d'éducation représente parfois une contrainte dans la recherche d'emploi. Toutefois, nous avons constaté que, dans le cadre d'un emploi en entreprise de travail adapté, la scolarité ne semble pas être une contrainte pour les répondants, d'autant plus que le niveau d'enseignement est un des critères d'admissibilité et que les postes à l'Atelier ne semblent pas demander un niveau exigeant de scolarité.

Ajoutons que les répondants ont des profils différents, certains ont effectué leurs études dans un enseignement spécialisé, d'autres en enseignement général, technique ou encore professionnel et tous semblent ne faire face à aucune grosse lacune. C'est pourquoi nous nuancions légèrement cette hypothèse puisque le manque d'éducation ne semble pas être un problème pour les répondants, il n'est donc pas nécessaire de le combler avec un apprentissage.

À l'opposé, le manque d'expérience, lui, peut être comblé par un apprentissage à travers la pratique. En effet, les ouvriers estiment que les personnes chargées de montrer le travail ont bien expliqué, n'ont pas brusqué les choses et étaient à l'écoute ; ils se sentent donc bien dirigés. Certains ouvriers avaient déjà acquis de l'expérience grâce à leur(s) emploi(s) précédent(s) ou via l'école. Tous disent que cela a aidé à l'intégration et ce, principalement car ils avaient déjà les bases du travail, ce qui les rendait plus vite autonomes.

1.4. LES INFORMATIONS AU SUJET DE L'ORGANISATION ET DU TRAVAIL

Notre **quatrième et dernière hypothèse** se présente comme suit : *Fournir des informations et des explications adaptées au sujet de l'organisation, du travail ainsi que des attentes y étant associées vont favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap.* La **confirmation** de cette hypothèse est à **nuancer**.

En effet, nous pouvons confirmer que les explications et informations reçues pour le travail favorisent l'intégration étant donné que cela va permettre aux travailleurs de réaliser correctement leur travail ; d'autant plus que pour bon nombre de répondants, la maîtrise du travail est un élément essentiel à leurs yeux. Nous pouvons aussi justifier cela par le domaine du travail que nous avons lié avec le niveau de clarification de Bauer (2010). Ce domaine consiste en l'apprentissage des aspects techniques du travail (Lacaze, 2007) ; quant au niveau de clarification, il s'agit de la compréhension du travail et des attentes qui y sont associées (Bauer, 2010 ; Caesens, 2021 ; Meyer & Bartels, 2017).

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, cet apprentissage se réalise sur le tas via des explications fournies par les brigadiers, les collègues ou parfois les responsables. De façon générale, cela ne semble pas gêner les travailleurs puisqu'ils apprécient cette façon de faire à l'exception de deux ouvriers. L'un d'eux a expliqué que les nouveaux travailleurs doivent s'adapter directement au rythme des anciens ; l'autre aurait préféré avoir un apprentissage plus lent. En outre, les participants trouvent que les explications fournies à ce sujet ainsi qu'au niveau de ce qui est attendu d'eux sont claires et qu'en cas d'incompréhension, ils n'hésitent pas à poser des questions. Nous pouvons donc conclure que le niveau de clarification est atteint.

L'élément à nuancer réside dans les informations au sujet de l'organisation. Les répondants reçoivent plusieurs informations mais lors de nos entretiens, nous avons pu comprendre qu'ils accordaient une moindre importance à ce genre d'informations qu'à celles liées au travail. Certains nous ont indiqué que les informations reçues étaient donc suffisantes pour s'intégrer mais nous pensons donc que cela n'influe guère sur l'intégration.

Nous allons tout de même aborder le domaine de l'organisation puisque nous pouvons le lier avec cette partie de l'hypothèse. Ce domaine se compose des informations propres à l'entreprise, c'est-à-dire des règles, des relations hiérarchiques, des valeurs ... (Fisher, 1986, cité dans Delobbe et al., 2005 ; Lacaze, 2007). D'après les discussions que nous avons eues avec les ouvriers, beaucoup d'éléments s'apprennent sur le tas, ce qui est le cas de l'apprentissage des zones de l'Atelier. Néanmoins, lors de l'entretien d'embauche, les ouvriers reçoivent une brève explication des quatre sections de l'Atelier ainsi que des informations au sujet de la rémunération et de l'horaire ; informations de nouveau abordées lors de la présentation du contrat et du règlement de travail. Ces derniers ne se souvenant pas de toutes les informations, l'explication des sections n'a pas toujours été mentionnée.

En ce qui concerne les relations hiérarchiques, les ouvriers connaissent principalement celles dans leur section étant donné qu'il n'y a pas eu de présentation à l'ensemble de l'entreprise. Au niveau des différentes règles, par exemple au sujet des congés ou des absences, les ouvriers

savent comment il faut procéder. De par notre présence sur le lieu d'étude, nous savons que la règle principale de sécurité « marcher dans les lignes vertes » est bien énoncée à chaque fois. Toutefois, un point qui semble absent est la présentation des valeurs de l'Atelier : aucun participant n'a énoncé en avoir eu connaissance à l'exception d'un ouvrier qui les a aperçues via les affiches.

Comme vu dans notre cadre d'analyse, nous mettons ce domaine en parallèle avec deux dimensions du modèle des 4C's de Bauer (2010) à savoir la conformité et la culture. Commençons par la conformité, celle-ci fait référence à la connaissance des règles de l'organisation et à la réception du matériel (Caesens, 2021). Nous pouvons indiquer que ce niveau semble être atteint étant donné que le règlement de travail est parcouru avec les ouvriers lors de leur premier jour. Même si les ouvriers ne reçoivent pas une séance d'informations, ils semblent être mis au courant des éléments au fur et à mesure qu'ils passent du temps dans l'entreprise.

De plus, l'Atelier accordant beaucoup d'importance à la sécurité, les ouvriers reçoivent dès le premier jour des chaussures de sécurité et tout l'équipement nécessaire à l'exécution des tâches. Il y a également des quarts d'heure de sécurité mais ceux-ci ne sont pas spécifiques au nouvel engagé. Cela ne se réalise peut-être pas dès le premier jour mais chacun dispose d'un badge afin de pointer ses heures.

En ce qui concerne la culture, même si les valeurs ne sont pas clairement présentées aux nouveaux venus, nous pensons que les répondants sont conscients qu'ils doivent travailler dans le respect et que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la sécurité et à l'adaptation. Il est toutefois difficile d'identifier l'atteinte de ce niveau.

2. RÉFLEXION PERSONNELLE

Tout d'abord, nous estimons que les entreprises de travail adapté ont un **rôle crucial** au niveau de la diversité et de l'inclusion puisqu'elles offrent des opportunités d'emploi aux personnes en situation de handicap. Nous trouvons cela important car, selon nous, chaque être humain, qu'il soit porteur de handicap ou non, a le droit de participer à la vie active en société et ainsi de mettre ses compétences à contribution. En participant au monde du travail, les personnes en situation de handicap peuvent acquérir de l'autonomie, avoir une meilleure estime de soi, se développer sur le plan personnel et professionnel ... Elles se sentent mises en valeur et reconnues. Nous avons en effet pu remarquer que les ouvriers se sentent heureux d'avoir trouvé un emploi et de pouvoir mettre leur savoir-faire à profit. Cela leur permet de se sentir intégré dans la société. Nous estimons que les entreprises de travail adapté représentent un lieu de travail agréable pour ce type de population puisqu'ils ne se sentent ni jugés ni discriminés étant donné que chacun rencontre une difficulté ; ce qui, a contrario, pourrait arriver dans une entreprise ordinaire. Néanmoins, nous trouvons qu'il serait judicieux que les entreprises ordinaires accordent davantage d'importance à l'inclusion de cette population, notamment en mettant en place des dispositifs d'aménagement.

Aussi, nous pouvons dire que **l'Atelier répond aux missions d'une entreprise de travail adapté**. Premièrement, les entreprises de travail adapté cherchent à valoriser les compétences des personnes porteuses de handicap. À travers notre analyse, nous pouvons dire que cette mission est atteinte étant donné que les ouvriers sont félicités et reconnus lorsque leur travail est bien réalisé. De plus, une technicienne de surface mentionne avoir évolué et développé ses compétences depuis son arrivée au sein de l'Atelier. Deuxièmement, elles tentent d'assurer une formation continue à ce public. De nouveau, cette mission est une réussite puisqu'il y a continuellement un ouvrier de référence, un brigadier ou un chef d'équipe pas très loin qui se charge de corriger ou d'améliorer la manière de faire le travail si nécessaire. Troisièmement, la mission qui nous semble la plus importante est l'adaptation des postes de travail. Cet objectif est entièrement validé : chaque ouvrier interrogé nous a assuré être placé à un poste qui est parfaitement adapté aux douleurs découlant de leur(s) pathologie(s).

Afin de **contrer les freins** auxquels font face les personnes en situation de handicap, nous pensons que le premier élément sur lequel il faut agir réside dans les stéréotypes qu'ont les employeurs à leur égard. En effet, comme nous l'avons mentionné dans ce mémoire, nombreux sont ceux qui n'engagent pas cette population en raison de leurs idées préconçues, que ce soit au niveau de l'expérience, de la productivité, ... Pour cela, il serait intéressant d'organiser des séances de sensibilisation dans les entreprises, de transmettre aux employeurs des expériences d'emploi réussies de personnes en situation de handicap, de les informer des aménagements qu'il est possible de faire ... En ce qui concerne les autres obstacles tels que le manque d'expérience, nous pensons que ce dernier peut être comblé par la pratique au fur et à mesure du temps passé dans l'entreprise.

D'après nos constats, nous pouvons dire que dans une entreprise de travail adapté, la socialisation fait davantage référence au fait d'accorder de l'importance aux difficultés rencontrées par les individus pour adapter le travail et s'adapter soi-même, de veiller au bon accompagnement et suivi mais surtout d'être présent et de leur fournir un soutien. Tous ces éléments vont engendrer un bien-être chez le travailleur, ce qui va faciliter son intégration. La socialisation se différencie donc légèrement de celle en entreprise ordinaire dans laquelle les nouvelles recrues sont généralement invitées à une réunion ayant comme but de fournir toutes sortes d'informations, comme présenter l'entreprise (structure hiérarchique, valeurs, historique ...), les outils et programmes internes, etc.

D'ailleurs, selon nous, au vu de la théorie et des éléments récoltés, l'accompagnement s'explique par le fait d'être présent aux côtés des travailleurs dès qu'ils en ressentent le besoin. Il s'agit de les accompagner dans les débuts que ce soit à travers les collègues qui montrent où se trouvent, par exemple, les toilettes, les brigadiers qui guident le travail en leur montrant comment faire ou encore les assistantes sociales qui sont à l'écoute des ouvriers et qui, entre autres, s'occupent des papiers administratifs des travailleurs.

Enfin, nous avons remarqué que le **facteur humain** est un élément incontournable dans l'entreprise étudiée et nous sommes persuadés que cela joue un rôle dans la facilité qu'ont les

personnes porteuses de handicap de s'intégrer. En effet, nombreux sont les répondants qui ont évoqué ce facteur, notamment en comparant l'Atelier avec leur ancien lieu professionnel.

3. RECOMMANDATIONS

La réalisation des entretiens semi-directifs avec dix-sept ouvriers nous a permis de nous rendre compte que chaque répondant était satisfait de son accueil et de son intégration au sein de l'entreprise.

Toutefois, nous avons appris que les ouvriers ne connaissent que la structure hiérarchique au sein de leur section respective. Même si cela ne semble pas les déranger, nous pensons qu'une **brève présentation** des responsables et brigadiers de chaque section ainsi que des employés présents dans les bureaux (la direction, les ressources humaines, la communication, l'administration ...) leur permettrait d'en savoir davantage sur la structure de l'Atelier, comme le proposent Fisher (1986, cité dans Delobbe et al., 2005) et Lacaze (2007) à travers le domaine de l'organisation. Cette brève présentation pourrait être faite via un Powerpoint ou, comme nous l'a suggéré un répondant, via un livret reprenant les photos et les prénoms de chacun.

Aussi, les ouvriers interrogés ayant besoin d'avoir la **formation en rapport à l'hygiène** nous ont indiqué l'avoir reçue mais, lors de notre présence sur le terrain, nous avons constaté qu'elle arrivait parfois tardivement, voire pas du tout. Nous pensons donc qu'il serait judicieux de les former dès leur premier jour d'engagement.

Ensuite, comme indiqué précédemment, les ouvriers semblent satisfaits de l'apprentissage de leur travail mais nous pensons que, principalement pour la section du conditionnement, les **accompagner plus longtemps** leur permettrait d'être plus à l'aise. Nous savons que les responsables n'ont pas toujours le temps de rester aux côtés de la nouvelle recrue mais nous pensons que le brigadier pourrait jouer ce rôle. Si cela s'avère impossible, nous suggérons de placer la nouvelle recrue à côté d'un ouvrier plus ancien qui maîtrise le travail et qui pourrait l'aider lorsque c'est nécessaire.

De plus, l'accueil à l'Atelier se réalisant de manière informelle, nous pensons que, afin de ne pas oublier d'éléments dans ce processus, il serait opportun de réaliser une **checklist** (Klein & Polin, 2012) mentionnant, par exemple, l'aspect administratif et logistique, l'explication des règles d'hygiène, les informations au sujet de la sécurité ...

Nous avons vu que procurer du **feedback** positif ou négatif aux nouveaux venus leur permet de s'ajuster (Delobbe et al., 2005 ; Bauer & Erdogan, 2011). C'est pourquoi nous pensons qu'il serait bénéfique de faire des réunions après un certain laps de temps, par exemple après un mois et demi. Cela aurait pour but de faire le point sur la situation du travailleur.

Enfin, malgré le fait que les ouvriers sont bien intégrés, nous pensons que formaliser la pratique de **parrainage** serait favorable. D'autant plus que les ouvriers sont, pour la plupart, avenants ; ils pourraient accompagner le nouveau lors des moments de pause, le présenter à leur cercle d'amis/collègues ou encore lui montrer les différentes zones de l'entreprise comme les toilettes,

le réfectoire, les distributeurs ... En effet, Bauer (2010) attribue divers avantages à cette pratique puisque les mentors peuvent fournir des informations à propos de l'entreprise, offrir des conseils, accompagner dans la compréhension des instructions et fournir du soutien. De plus, cette pratique peut permettre à la nouvelle recrue de poser des questions qu'elle n'oserait pas poser aux managers/supérieurs (Bauer, 2010).

CONCLUSION

Pour conclure, l'intégration des personnes en situation de handicap peut être facilitée de plusieurs manières ; cela peut se produire via des **actions de l'Atelier** ou via des **composants plus personnels**.

Commençons par les actions de l'Atelier, celui-ci facilite l'intégration des PSH à travers l'accompagnement et le soutien qu'il propose, l'adaptation dont il fait preuve face aux difficultés des ouvriers, la manière dont le travail est appris et l'accueil qu'offrent les membres de l'Atelier.

À leur arrivée, les ouvriers sont **guidés** par les assistantes sociales et celles-ci les rencontrent régulièrement afin de voir si tout se déroule bien ou si certaines choses posent souci. Ils se sentent bien soutenus et aidés car elles répondent lors de chacune de leurs demandes que ce soit au niveau des papiers ou du relationnel, etc.

Ils sont également bien accompagnés par les brigadiers, et quelques fois par les responsables, dans l'apprentissage du travail. En résumé, tout est fait pour que les travailleurs se sentent bien au travail.

Une des valeurs prônée par l'Atelier est l'**adaptation**. Cette valeur est respectée : les ouvriers sont en effet placés à un poste adapté à leur(s) difficulté(s). Du matériel adapté leur est d'ailleurs fourni et les responsables sont à l'écoute de leurs ouvriers.

Au niveau de l'enseignement du travail, les ouvriers valident l'**apprentissage sur le tas** et trouvent que les « formateurs » sont présents puisqu'ils montrent premièrement comment faire, ensuite ils laissent faire la nouvelle recrue et restent un moment à ses côtés pour observer et corriger si nécessaire.

Terminons par l'**accueil** des membres de l'entreprise, tous les répondants en sont satisfaits et le décrivent comme étant **chaleureux et familial**. Cela impacte donc l'intégration car ils se sentent directement les bienvenus.

Ensuite, par rapport aux composants personnels, nous l'avons expliqué dans la présentation des données, la **personnalité** et les **comportements des ouvriers** font en sorte de faciliter leur intégration puisqu'ils sont généralement fort sociables et ouverts à la discussion et qu'ils n'hésitent pas à poser des questions s'ils ne comprennent pas quelque chose. La **connaissance de personnes internes** semble favoriser l'intégration étant donné qu'ils ont déjà une personne sur qui se reposer ; les collègues, leur soutien et les bonnes relations de manière générale semblent aussi jouer un rôle. En effet, les collègues sont présents pour donner des **conseils**,

pour rassurer ou encore discuter ; la **bonne entente** influence aussi l'envie de venir travailler. Pour finir, certains répondants ayant déjà de l'expérience dans le travail nous ont tous indiqué que cela avait impacté leur intégration puisqu'ils se sont rapidement sentis autonomes.

CONCLUSION

À travers cette dernière partie, nous avons présenté l'accueil actuel au sein de l'Atelier ainsi que les données récoltées lors de nos entretiens auprès des ouvriers. Par la suite, nous avons établi une discussion dans laquelle nous avons confronté ces résultats avec nos hypothèses et avons porté un regard réflexif au sujet de ce mémoire, notamment en abordant l'importance des entreprises de travail adapté et le facteur humain. Nous avons terminé cette partie par la proposition de quelques recommandations telles que la réalisation d'une brève présentation auprès des membres de l'entreprise, la mise en place d'une *checklist*, etc.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer le concept de socialisation organisationnelle et l'intégration des personnes en situation de handicap. Tout d'abord, la socialisation organisationnelle peut être définie comme un « processus d'apprentissage par lequel de nouvelles recrues développent les attitudes et les comportements qui sont nécessaires pour fonctionner comme membres organisationnels à part entière » (Van Maanen & Schein, 1979, cités dans Moyson, 2022, p.4). Nous l'avons vu, ce processus entraîne des conséquences positives telles qu'une meilleure satisfaction et productivité du travailleur, un plus grand engagement et un taux de turnover moins élevé (Bauer & Erdogan, 2011). Ensuite, nous avons pris conscience que les personnes porteuses de handicap étaient confrontées à plusieurs obstacles lors de leur insertion dans le monde du travail (Duthil, 2022a). Toutefois, il existe des entreprises de travail adapté qui ont pour objectif d'insérer cette population et de s'assurer que le travail est adapté à chacun (Les Entreprises de Travail Adapté, 2023). Dès lors, nous avons décidé de nous intéresser aux éléments permettant de faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap et ce, dans une entreprise de travail adapté. Ce choix nous a donc amené à étudier la question de recherche suivante : « ***De quelle manière le processus d'accueil au sein de l'Atelier favorise-t-il l'intégration des personnes en situation de handicap ?*** ».

Pour répondre à cette question, nous avons commencé par réaliser une revue de littérature qui nous a conduit à la création de quatre hypothèses. Ensuite, nous avons opté pour une méthode qualitative et avons effectué neuf entretiens exploratoires dans le but d'établir un état des lieux de l'accueil actuel dans l'entreprise étudiée. Par la suite, nous avons réalisé dix-sept entretiens d'approfondissement nous permettant de prendre connaissance du ressenti des ouvriers au sujet de l'accueil qu'ils ont reçu et d'affirmer ou infirmer nos hypothèses. L'analyse de nos données s'est produite en trois temps : la retranscription complète des entretiens, le regroupement de celles-ci sous différents thèmes afin de faire une analyse de contenu et la comparaison avec nos hypothèses (Van Campenhoudt et al., 2017b).

Grâce à nos entretiens exploratoires, nous pouvons dire que le candidat va effectuer deux jours d'essai. Si ceux-ci sont concluants, l'Atelier propose un contrat. Lors du premier jour, la nouvelle recrue se rend à l'accueil et est ensuite guidée par les assistantes sociales qui la dirigent vers sa section et présentent les responsables. L'apprentissage du travail se réalise sur le terrain via les brigadiers, les chefs d'équipe, les collègues et parfois les responsables. Les ouvriers s'intègrent assez bien car ils discutent rapidement entre eux et les responsables ainsi que les assistantes sociales passent régulièrement auprès d'eux.

L'analyse des entretiens d'approfondissement a, quant à elle, permis de répondre à nos hypothèses.

Tout d'abord, notre première hypothèse stipulant que l'accompagnement procure du soutien et facilite donc l'intégration des personnes en situation de handicap est confirmée. En effet, que ce soient les collègues, les assistantes sociales, les responsables ou encore les brigadiers, les

ouvriers se sentent soutenus, notamment puisque leur ressenti est pris en compte et qu'ils savent qu'ils seront toujours écoutés.

Ensuite, notre seconde hypothèse indiquant que la connaissance des difficultés de la personne permet d'adapter les postes de travail et, ainsi, faciliter l'intégration est également confirmée. Chaque répondant a affirmé avoir un poste de travail adapté et être pris en considération en cas de difficulté. Cela engendre un bien-être au travail, ce qui joue un rôle sur l'intégration.

Quant à notre troisième hypothèse énonçant que le manque d'expérience et d'éducation peut être comblé par un apprentissage, à travers la pratique, des compétences et des connaissances nécessaires pour le travail, nous pouvons la confirmer tout en la nuancant légèrement. Cette nuance est justifiée par le fait que, en entreprise de travail adapté, le manque d'éducation ne représente pas une contrainte et n'a donc pas besoin d'être comblé. Le manque d'expérience, lui, peut en effet être comblé par l'apprentissage du métier sur terrain de par les explications fournies, les modèles et les conseils.

La confirmation de notre quatrième hypothèse déclarant que le fait de procurer des informations et des explications adaptées par rapport à l'organisation, au travail et aux attentes associées va favoriser l'intégration des personnes porteuses de handicap est à nuancer. Les explications fournies au sujet du travail et de ses attentes facilitent en effet l'intégration puisque les nouvelles recrues vont réussir à réaliser correctement leur travail, ce qui est un élément essentiel à leurs yeux. La nuance réside dans les informations concernant l'organisation puisque, pour les ouvriers, ce genre d'informations semble moins important que celles en rapport au travail.

En résumé, l'intégration des personnes en situation de handicap peut être favorisée à travers :

- △ L'accompagnement et le soutien
- △ L'adaptation face aux difficultés des personnes porteuses de handicap
- △ La manière dont le travail est appris
- △ L'accueil offert par les membres de l'entreprise
- △ La personnalité et les comportements des ouvriers

Aussi, nous souhaitons mettre en avant quelques limites. Tout d'abord, le nombre d'entretiens d'approfondissement effectués (dix-sept) ne permet pas de généraliser les résultats étant donné que l'Atelier compte environ trois cents ouvriers. Nous pensons qu'une analyse quantitative aurait permis d'étudier un plus grand échantillon mais ce type d'analyse n'était pas pertinent au vu de ce que nous souhaitions étudier et de la population interrogée. De plus, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs afin de laisser l'intervenant s'exprimer mais il nous est arrivé plusieurs fois de devoir aiguiller les répondants car ils ne savaient pas toujours répondre, cela pourrait peut-être être source de biais. Enfin, bien que certains ouvriers aient changé de poste en interne, nous avons uniquement étudié la socialisation organisationnelle lorsque ceux-ci ont rejoint pour la première fois l'entreprise. Pour de futures recherches, nous pensons qu'il serait intéressant d'analyser la socialisation lors d'un changement interne au sein de l'entreprise.

Aussi, notre étude s'étant réalisée dans une entreprise de travail adapté, nous trouvons cela opportun d'explorer notre sujet dans une entreprise ordinaire.

Enfin, nous désirons proposer quelques recommandations à l'entreprise étudiée. Tout d'abord, nous suggérons de réaliser une brève présentation des personnes travaillant au sein de l'Atelier. La mise en place d'une *checklist* s'avère aussi être la bienvenue dans le but de ne rien laisser de côté lors de l'accueil d'un nouveau travailleur. Ensuite, planifier des rendez-vous de suivi après un temps imparti permettrait de faire un point sur la situation du travailleur. Enfin, notre dernière recommandation porte sur la pratique du parrainage, celle-ci permettant, entre autres, de se sentir plus à l'aise qu'auprès des supérieurs (Bauer, 2010).

BIBLIOGRAPHIE

- Ashforth, B.E. (2012). The Role of Time in Socialization Dynamics. In C.R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialisation* (pp.161- 186). New York : Oxford university press.
- Ashford, S., & Nurmohamed, S. (2012). From Past to Present and Into the Future : A Hitchhiker's Guide to the socialization Literature. In C.R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialisation* (pp.8-24). New York : Oxford university press.
- AVIQ. (n.d.). *Entreprise de travail adapté*. Wallonie familles santé handicap AVIQ. Consulté le 30 avril 2023 sur <https://www.aviq.be/fr/emploi/entreprise-de-travail-adapte-eta>
- Bargues, E., & Perrot, S. (2016). « Pourquoi n'est-il pas resté ? » Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME. @GRH, 3(20), 43-79. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0043>
- Barnes, C., & Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare : challenging the social exclusion of disabled people. *Work, employment and society*, 19(3), 527-545. <https://doi.org/10.1177/0950017005055>
- Bauer, T.N. (2013). Onboarding: The power of connection. Successfactors. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4980.6163>
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. In C.R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialisation* (pp.97- 112). New York : Oxford university press.
- Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective

- onboarding of new employees. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S., Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of I/O Psychology, Volume III*, (pp.51-64). Washington, DC: APA Press.
- Bauer, T.N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation*.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role on unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Berger, M., & Versailles, A. (2021). *Collecte et analyse de données qualitatives – LCOPSI212*. [Présentation Power Point]. Moodle UCLouvain.
- Bonaccio, S., Connelly, C.E., Gellatly, I.R., Jetha, A., & Martin Ginis, K.A. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135-158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Boubakary, B. (2019). Socialisation organisationnelle et fidélisation des salariés : une analyse à l'épreuve des faits dans les PME camerounaises. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV, 105-126.
<https://doi.org/10.3917/rips1.062.0105>
- Bouchet, C. (2021). Où sont les freins à l'emploi ? Inactivité et chômage parmi les personnes avec une déficience de survenue précoce. *ALTER, European Journal of Disability Research*, 15(4), 282–304. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2021.01.002> 1875-0672
- Brillet, F., Garcia, J-F., & Montargot, N. (2016). Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en

mutation. *Management & Avenir*, 6(88), 105-130.

<https://doi.org/10.3917/mav.088.0105>

Caesens, G. (2021). *Chapitre 7. La socialization organisationnelle*. [Présentation Power Point]. Moodle UCLouvain.

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding.

Journal of Organization Change Management, 33(7), 1277-1296. DOI

10.1108/JOCM-02-2020-0058

Coekelberghs, A., Boon, A., Gabriëls, W., & Deprest, J. (2007). *Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs. Guide pour les SPF horizontaux*. BOSA.

<https://bosa.belgium.be/fr/publications/accueil-et-integration-des-nouveaux-collaborateurs-guide-pour-les-spf-horizontaux>

Coleman, N., Sykes, W., & Groom, C. (2013). Barriers to employment and unfair treatment at work : a quantitative analysis of disabled people's experiences (88). Equality and Human Rights Commission.

Conseil scientifique du FIPHFP (2016). Chapitre 1. L'accompagnement des personnes en situation de handicap dans le monde du travail. In Conseil scientifique du FIPHFP (Ed.), *L'accompagnement des agents en situation de handicap au cours de leur vie professionnelle* (pp.21-34). Chronique sociale.

<https://www.cairn.info/accompagnement-agents-en-situation-de-handicap--9782367171470-page-21.htm#no5>

Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., & Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel – Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck : Bruxelles.

- Dispenza, F. (2021). Empowering the Career Development of Persons With Disabilities (PWD). *Journal of Career Development*, 48(5), 670-685. <https://doi.org/10.1177/0894845319884636>
- Dixon, K.A., Kruse, D., & Van Horn, C.E. (2003). *A Survey of Employers About People with Disabilities and Lowering Barriers to Work*. Heldrich Work Trends Survey
- Duthil, G. (2022a). Partie I. Les dispositifs d'insertion des personnes handicapées sur le marché du travail. In G. Duthil (Ed.), *Handicap et insertion professionnelle* (pp.11-38). Paris: L'Harmattan. <https://doi.org/10.3917/har.duthi.2022.01.0011>
- Duthil, G. (2022b). Partie III. L'insertion professionnelle des personnes handicapées sur le marché du travail. In G. Duthil (Ed.), *Handicap et insertion professionnelle* (pp. 81-107). Paris: L'Harmattan. <https://doi.org/10.3917/har.duthi.2022.01.0081>
- Eichhorst, W., Kendzia, M.J., Knudsen, J.B., Hansen, M.O., Vandeweghe, B., Vanhoren, I., Rückert, E., & Schulte, B. (2010). *The Mobility and Integration of People with Disabilities into the Labour Market* (Report No. 29). IZA.
- Emmanuelidis, S. (2004). Objectifs sociaux et impératifs de rentabilité économique dans les entreprises de travail adapté. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII, 87-95. <https://doi.org/10.3917/rpve.433.0087>
- Eurofound (2021). Disability and labour market integration : Policy trends and support in EU Member States. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eweta (2022a). *Valeurs, missions*. Eweta. Consulté le 1 mai 2023 sur <https://eweta.be/missions/>
- Eweta (2022b). Les entreprises de travail adapté. Eweta. Consulté le 24 juillet 2023 sur <https://eweta.be/les-eta-2/>

Fourcade, F., & Krichewsky, M. (2014). Accompagner, une pratique qui s'apprend :

L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative. Michel Vial et Nicole Caparros-Mencacci, (préface de Jean-Marie De Ketele). De Boeck, collection Pédagogies en développement, Bruxelles, 2007. *Entreprendre & Innover*, 2(21-22), 47-52. <https://doi.org/10.3917/entin.021.0047>

Gagnon, E., Moulin, P., & Eysermann, B. (2011). Ce qu'accompagner veut dire. *Reflets*, 17(1), 90-111. <https://doi.org/10.7202/1005234ar>

Gold, P. B., Oire, P. S., Fabian; E. S., & Wewiorski, N. J. (2012). Negotiating reasonable workplace accommodations: Perspectives of employers, employees with disabilities, and rehabilitation service providers. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(1), 25-37. DOI:10.3233/JVR-2012-0597

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(4), 57-73. <https://doi.org/10.3917/rimhe.004.0057>

Hammersley, H., Heigl, L., Katsani, T., Ahlgren, M., Bosisio Fazzi, L., Morris, R., Mallick, K., & Leenknecht, A.S. (2020). *Poverty and Social Exclusion of Persons with Disabilities* (4). European Disability Forum.

Hernandez, B., McDonald, K., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J., & Donoso, O. (2008). Reflections from Employers on the Disabled Workforce : Focus Groups with Healthcare, Hospitality and Retail Administrators. *Employ Respons Rights J*, 20(3), 157-164. DOI 10.1007/s10672-008-9063-5

- Jones, G.R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 269-279.
<https://www.jstor.org/stable/256188>
- Klein, H., Polin, B., & Sutton, K.L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *Internal Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. Doi: 10.1111/ijsa.12113
- Klein, H.J., & Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding ? In C.R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialisation* (pp.267-287). New York : Oxford university press.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 4(Tome LIII), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(14), 9-24.
<https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>
- Les Entreprises de Travail Adapté. (2023). *À propos*. leseta.be. Consulté le 1 mai 2023 sur <https://leseta.be/a-propos/>.
- Löchen, V. (2018). Chapitre 4. Handicap et inclusion. In V. Löchen (Ed.), *Comprendre les politiques sociales* (pp.197-273). Paris : Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.loche.2018.01.0197>
- Meyer, A., & Bartels, L. (2017). The impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of*

- Organizational Psychology, 17(5), 10-27.
- Morin, B. (2006). L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : Réflexion à partir d'une pratique en entreprise. *Reliance*, 19, 62-66. <https://doi.org/10.3917/reli.019.66>
- Morwane, R.E., Dada, S., & Bornman, J. (2021). Barriers to and facilitators of employment of persons with disabilities in low- and middle-income countries: *A scoping review. African Journal of Disability*, 10 (0), 1-12. <https://doi.org/10.4102/ajod.v10i0.833>
- Moyson, S. (2022). *Onboarding and organizational socialization* [Présentation Power Point]. Moodle UCLouvain.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S. & Van de Walle, S. (2018). Organizational Socialization in Public Administration Research : A systematic Review and Directions for Future Research. *American Review of Public Administration*, 48(6), 610-627. Doi : 10.1177/0275074017696160
- OECD (2018). *Labour market inclusion of people with disabilities* [Rapport]. 1st meeting of the G20 Employment Working Group, Buenos Aires, Argentina. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_646041.pdf
- OETH (n.d.). *Recruter et intégrer un travailleur handicapé*. Consulté le 11 avril 2023 sur http://www.oeth.org/files/_thumbs/Files/GUIDE%20OETH%20planche.pdf
- Paillé, P. (2007). La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité. In Dorvil, H. (Ed.), *Problèmes sociaux : Théories et méthodologies de la recherche, Tome III*, (pp.409-442). Presses de l'Université du Québec. <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=T4LE0vFQcf0C&oi=fnd&pg=PA409&d>

[81.q=m%C3%A9thodologie+hypoth%C3%A9tico+d%C3%A9ductive&ots=leHwZbW2Ca&sig=KoNADTeliZ3QyfDmpUFoOWBFnNs#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/10.3917/rsi.110.0013)

Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : l'exemple de l'éducation thérapeutique du patient. *Recherche en soins infirmiers*, 3(110), 13-20.

<https://doi.org/10.3917/rsi.110.0013>

Perrot, S. (2009). Echelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 115-127. <https://doi.org/10.7202/038589ar>

Perrot, S., & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : entre tactiques et pratiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(73), 2-18.

<https://doi.org/10.3917/grhu.073.0002>

Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 11(3), 231-258.

<https://doi.org/10.3917/mana.113.0231>

Revillard, A. (2019). Chapitre 4. Travailleur autrement : travail protégé, entreprises adaptées et emploi accompagné. In A. Revillard (Ed.), *Handicap et travail* (pp.63-77). Paris :

Presses de Sciences Po. <https://www.cairn.info/handicap-et-travail--9782724624458-page-63.htm#no6>

Rohwerder, B. (2015). *Disability inclusion: topic guide*. Birmingham: University of Birmingham.

Ronzy, M. (2006). Regard sur les pratiques d'intégration en économie sociale et solidaire.

Reliance, 19, 70-77. <https://doi.org/10.3917/reli.019.77>

- Rousseau, A. (2020). *Module 4 : définir son dispositif méthodologique*. [Présentation Power Point]. Moodle UCLouvain.
- Saks, M., & Gruman, J.A. (2012). Getting Newcomers On Board : A Review of Socialization Practices and Introduction to Socialization Resources Theory. In C.R. Wanberg (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialisation* (pp.27-55). New York : Oxford university press.
- Service Public Fédéral Belge. (2022). 3 décembre, *Journée internationale des personnes handicapées*. STATBEL. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/3-decembre-journee-internationale-des-personnes-handicapees-1>
- SPF Bosa. (2010). *Accueil et intégration d'un collaborateur avec un handicap ou une maladie chronique*. Bosa. <https://bosa.belgium.be/fr/publications/accueil-et-integration-dun-collaborateur-avec-un-handicap-ou-une-maladie-chronique>
- Sylvain, L., (2000). *Le guide d'entrevue : son élaboration, son évolution et les conditions de réalisation d'une entrevue*. Actes du colloque 2000 de l'Association de la recherche au Collégiale (ARC), Sherbrooke.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017a). Cinquième étape – L'observation. In L. Van Campenhoudt, J. Marquet & R. Quivy (Eds.), *Manuel de recherche en sciences sociales* (pp.201- 262). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01.0199>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017b). Sixième étape – L'analyse des informations. In L. Van Campenhoudt, J. Marquet & R. Quivy (Eds.), *Manuel de recherche en sciences sociales* (pp.265- 313). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.vanc.2017.01.0263>

Van Maanen, J., & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization.

In B.M. Staw (Ed.). *Research in Organizational Behavior* (pp.209-264). JAI Press.

<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>

Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G.,

Uitdewilligen, S., & Corbière, M. (2017) Disability and employment – overview and

highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40-55.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1387536>

ANNEXES (VOIR DOCUMENT JOINT)

