

## Rapport final

# Élaboration d'une carte d'impact relative à l'inclusion professionnelle des personnes handicapées

Saint-Gall/Berne, le 2 septembre 2019

*Rapport commandé par le Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées  
(BFEH)*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung  
von Menschen mit Behinderungen EBGB**

## Auteurs

Stephan A. Böhm (directeur CDI-HSG)

Miriam K. Baumgärtner (responsable de projets CDI-HSG)

Christoph Breier, M. A. (collaborateur scientifique CDI-HSG)

## Sommaire

1. Mandat .....	2
2. Réalisation.....	2
3. Principaux résultats .....	4
4. Condensé.....	9
5. Bibliographie issue de la pratique.....	11

## 1. Mandat

Le centre dédié au handicap et à l'intégration de l'Université de Saint-Gall (*Center for Disability and Integration CDI-HSG*) a réalisé une vaste analyse des études consacrées à l'encouragement de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées et consolidé les résultats sur une carte dite d'« impact ». Cette carte d'impact est un instrument qui présente les mesures d'inclusion ayant des corrélations avérées, ainsi que les domaines pour lesquels on ne dispose pas de travaux de recherche empirico-quantitatifs permettant de tirer des conclusions dans ce domaine.

Pour le BFEH et le CDI-HSG, elle représente également un document scientifique de référence pour décider des mesures/impacts à approfondir dans le cadre de collaborations avec les entreprises ; elle sert notamment de base pour proposer aux entreprises des coopérations thématiques. Enfin, la carte d'impact est également un instrument de communication. Elle montre les lacunes que l'on pourrait combler avec de futurs travaux de recherche et les connaissances scientifiques supplémentaires dont il faudrait bénéficier pour faire avancer l'inclusion professionnelle des personnes handicapées en Suisse.

## 2. Réalisation

Dans un premier temps, les responsables du projet ont identifié l'ensemble des études scientifiques pertinentes en se fondant sur les cinq revues les plus récentes de la littérature scientifique portant sur la recherche dans les domaines du management, du handicap et de la psychologie<sup>1</sup>. Au total, ils ont analysé 210 études primaires. Ils ont également sondé la littérature macroéconomique et plus précisément les 30 revues scientifiques de référence (classement *Handelsblatt*) du domaine des sciences économiques. Leurs recherches ont porté sur la période 2000-2017. Pour pouvoir identifier toutes les études possibles dédiées au handicap, les responsables du

---

<sup>1</sup> Beatty, J. E., Baldrige, D. C., Boehm, S. A., Kulkarni, M., & Colella, A. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58(2), p. 119-137

Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: a scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), p. 6-43

Dwertmann, D. J. (2016). Management research on disabilities: examining methodological challenges and possible solutions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), p. 1477-1509

Ju, S., Roberts, E., & Zhang, D. (2013). Employer attitudes toward workers with disabilities: A review of research in the past decade. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(2), p. 113-123

Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: a literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(4), p. 463-475

projet ont utilisé le mot-clé « disab\* », qui leur a permis d'englober un vaste registre indépendamment de la terminaison (*disable, disabled, disability, etc.*). Ils ont ainsi identifié 173 études supplémentaires de nature macroéconomique.

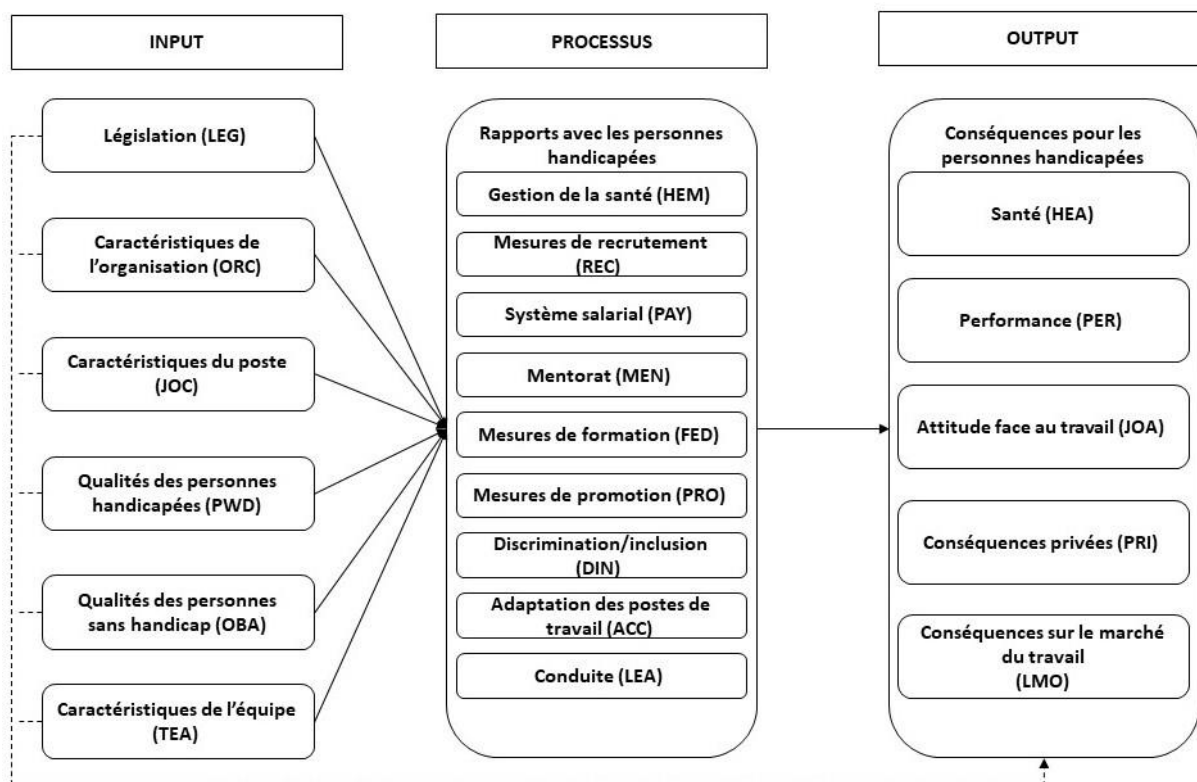


Fig. 1 : schéma de la carte d'impact

Dans un deuxième temps, les responsables du projet ont élaboré un schéma scientifique général (cf. figure 1) permettant de coder et de classer les différentes études, puis d'élaborer la carte d'impact. Pour ce faire, ils se sont appuyés sur le modèle de Stone et Colella consacré aux rapports avec les personnes handicapées dans les organisations<sup>2</sup>, modèle qu'ils ont développé pour élaborer la carte en tenant compte des interactions entre les trois grands domaines *inputs*, *processus*, *outputs*. Le domaine des *inputs*, ou moteurs, regroupe des conditions comme la situation juridique, les caractéristiques de l'entreprise/de l'organisation, les caractéristiques du métier exercé, les qualités de la personne handicapée ainsi que les qualités des collègues et supérieurs. Ces caractéristiques et qualités peuvent influencer les rapports avec les personnes handicapées et générer des réactions directes ou indirectes de leur part. On peut également observer des corrélations entre les rapports avec les personnes handicapées (*processus*) et la réaction de ces dernières (*outputs*), lesdits rapports étant eux-mêmes influencés par les *inputs*.

<sup>2</sup> Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), p. 352-401

Grâce aux recherches mentionnées dans le premier paragraphe, les responsables du projet ont ainsi identifié 383 articles. Ils en ont ensuite lu les résumés afin de clarifier si les textes en question étaient vraiment pertinents pour leur analyse. Ici, les articles devaient remplir les critères suivants :

1. traiter du marché du travail ;
2. utiliser une méthode de recherche quantitative ;
3. appliquer des procédures de test statistiques pour vérifier les corrélations potentielles.

Au total, 155 articles ont été répertoriés, pour 182 études<sup>3</sup>. Les articles ont ensuite été codés par quatre collaborateurs scientifiques, qui ont relevé les informations suivantes : auteur, année de publication, titre, revue, lien avec l'organisation de référence, type de handicap analysé, pays de l'étude, taille de l'échantillon analysé, type d'échantillon, procédure de test statistique appliquée, design de recherche axé sur la causalité, corrélations potentielles. Le codage de chaque article a été réalisé par deux des collaborateurs scientifiques (principe du double contrôle et évaluation de la fiabilité des corrélations). En cas de désaccord, les deux autres collaborateurs scientifiques ont été impliqués. Les résultats des deux séries d'encodage ont ensuite été compilés par deux des collaborateurs. Le codage final a permis d'identifier 694 corrélations directes statistiquement contrôlées, dont 551 étaient statistiquement représentatives.

La dernière étape a consisté à élaborer, sur la base de la classification et de l'encodage, ladite carte d'impact, comme instrument résumant différentes mesures éprouvées de promotion de l'inclusion des personnes handicapées en entreprise.

### 3. Principaux résultats

Ce chapitre présente et explique les corrélations les plus fréquemment analysées. À noter qu'il ne s'agit que d'un résumé des principaux résultats. Vous trouverez une présentation détaillée à l'adresse : [www.ebgb.ch/arbeit](http://www.ebgb.ch/arbeit) → onglet « Inclusion professionnelle – connaissances scientifiques actuelles ». Par souci d'exhaustivité, le site Internet renvoie en outre aux résumés des articles scientifiques analysés. Le centre CDI-HSG répond par ailleurs volontiers à toutes les questions.

---

<sup>3</sup> Certains articles englobent plusieurs études.

## Recherche internationale : connaissances actuelles

### *Législation et assurances sociales*

S'agissant de la législation contre la discrimination, notamment aux États-Unis, les corrélations identifiées divergent. Les lois relatives au marché du travail, comme les quotas en matière d'embauche ou la protection des travailleurs par exemple, ont un impact plutôt positif sur les opportunités professionnelles des personnes handicapées et sur leurs revenus. La générosité des assurances sociales semble, elle, avoir un impact plutôt négatif sur l'emploi des personnes handicapées. Font exception les seuils plus généreux en matière de revenus complémentaires lorsqu'il s'agit d'octroyer des prestations d'invalidité et des congés maladie partiels ou lorsque la personne doit retourner progressivement au travail selon l'amélioration de son état de santé.

### *Climat et culture de l'organisation*

En règle générale, un climat/une culture de l'organisation propice à l'inclusion et l'existence d'une charte de l'intégration visant l'inclusion des personnes handicapées favorisent leur embauche. Climat et culture propices à l'inclusion favorisent également l'adaptation des postes de travail.

Lorsque le climat de l'organisation est bon, l'impact est généralement positif sur l'identification et la satisfaction au travail, de même (effet réducteur) que sur l'intention de démissionner des personnes handicapées. Il en va de même pour l'impact de la culture de l'organisation et la présence d'une charte de l'intégration propice à l'inclusion. L'impact des structures organisationnelles fortes sur les personnes handicapées est également plutôt positif.

### *Taille de l'organisation et branche*

Dans les grandes organisations, les collaborateurs ont généralement davantage de contacts avec des personnes handicapées. Les grandes organisations sont également plus enclines à engager des personnes handicapées. Elles ont également tendance à adapter plus souvent les postes de travail. Il n'y a quasiment pas de corrélation entre la taille de l'organisation/la branche concernée et l'existence de préjugés à l'encontre des personnes handicapées au sein desdites organisations.

### *Perception des personnes handicapées*

Les collaborateurs sans handicap ont souvent des préjugés négatifs vis-à-vis des collaborateurs en situation de handicap. Ces préjugés varient en fonction du handicap concerné. Une bonne performance au travail des personnes handicapées n'a pas d'effets tangibles sur ces préjugés,

mais semble toutefois augmenter la pression de l'extérieur (perçue) en faveur d'un comportement inclusif et renforcer la satisfaction au travail des collaborateurs sans handicap. Plus un handicap est stigmatisé, plus les préjugés des collaborateurs sans handicap sont fréquents et moins ceux-ci trouvent justifiée l'adaptation des postes de travail pour les collaborateurs handicapés.

L'opinion à l'égard des personnes handicapées des femmes et des collaborateurs ayant un niveau de formation élevée est plus favorable. L'influence de contacts antérieurs avec des personnes handicapées est mitigée. Les perceptions positives des personnes handicapées et des contacts directs plus fréquents ont un impact plutôt favorable sur le soutien perçu apporté aux personnes handicapées.

#### *Contacts avec des personnes handicapées*

Le fait d'avoir eu des contacts avec des personnes handicapées par le passé favorise la propension à les engager. Il en va de même pour la pression de l'extérieur perçue en faveur d'un comportement inclusif. La propension à engager une personne handicapée est plus marquée chez les femmes et les personnes ayant une perception positive des personnes handicapées. À l'inverse, cette propension est péjorée par l'existence de préjugés négatifs à l'encontre des personnes handicapées.

Le fait, pour les personnes sans handicap, d'avoir de fréquents contacts avec des personnes handicapées diminue les préjugés à leur égard, de même que le niveau de formation élevé des personnes sans handicap. Le sexe a également une certaine importance, alors que l'appartenance ethnique semble moins significative. Cela étant, les collègues non caucasiens (c'est-à-dire non blancs) accordent davantage d'importance à l'égalité de l'organisation en cas d'adaptation des postes de travail que les collègues caucasiens. Couplée à des interactions ciblées (collaboration entre personnes ou groupes de personnes avec et sans handicap), la mixité d'une entreprise, d'une équipe, d'une école, etc. a tendance à augmenter l'acceptation des personnes handicapées.

#### *Adéquation des personnes handicapées*

Renforcer l'autonomie au travail favorise l'aptitude à travailler des personnes handicapées. Celle-ci est péjorée par des exigences trop élevées, sachant qu'un handicap peut impliquer des difficultés supplémentaires à accomplir certaines tâches. À l'instar de ses qualifications, l'apparence d'une personne handicapée influence également la manière dont d'autres personnes évaluent son adéquation pour un poste.

### *Inclusion et discrimination*

D'une manière générale, les personnes handicapées sont plus fréquemment discriminées que les autres et leur inclusion est moins bonne. Les collaborateurs plus âgés semblent moins touchés, les femmes en situation de handicap davantage. Plus le handicap survient tard, plus la responsabilité attribuée à la personne concernée dans la survenue du handicap est importante, plus elle est discriminée et moins elle reçoit de soutien sur son lieu de travail. Le soutien social que reçoivent les personnes handicapées sur leur lieu de travail a des effets positifs sur leur aptitude à travailler et la manière dont elles perçoivent l'égalité de l'organisation.

### *Adaptation des postes de travail*

Les collaborateurs plus âgés, les collaborateurs qui évoquent leur handicap avec leurs collègues et ceux qui perçoivent leur employeur comme égalitaire sont ceux qui demandent le plus fréquemment une adaptation de leur poste de travail. Certaines conditions favorisent la réalisation de ces adaptations : certains types de handicap, le fait de parler du handicap, une performance élevée ou encore de bonnes qualifications. Il convient de relever ici que les personnes handicapées elles-mêmes jugent de telles adaptations moins justifiées lorsqu'elles ont un impact négatif pour leurs collègues ou qu'elles coûtent cher.

Ces adaptations vont de pair avec une diminution des préjugés des collaborateurs sans handicap mais aussi avec une perception moins bonne de l'égalité de l'organisation. Il semble que l'existence de contacts antérieurs avec des personnes handicapées de la part des collègues n'ait pas d'impact sur la réalisation des adaptations des postes de travail. L'acceptation desdites adaptations est meilleure lorsqu'il s'agit de femmes, de personnes ayant une perception positive des personnes handicapées, mais aussi en présence d'une pression de l'extérieur perçue en faveur d'un comportement inclusif et de relations étroites avec les collègues handicapés.

Les collaborateurs handicapés sont plus enclins à demander une adaptation de leur poste de travail si celle-ci n'a pas d'impact négatif pour leurs collègues, que son coût n'est pas très élevé et qu'ils la perçoivent eux-mêmes comme utile. On n'a par ailleurs observé aucune corrélation entre le coût de l'adaptation et l'évaluation de son utilité ou sa réalisation effective. Quant à la corrélation entre utilité et réalisation de l'adaptation, elle a été partiellement constatée.

### *Santé des personnes handicapées*

Les personnes handicapées sont plus fréquemment victimes d'épuisement émotionnel et ont plus de problèmes de santé physique. Pour autant, leurs absences pour maladie ne sont pas



forcément plus marquées. Ces absences sont davantage influencées par leur état de santé individuel et leur aptitude à travailler : meilleurs sont ces deux éléments, et plus les absences pour maladie sont rares, indépendamment du type de handicap. Les absences des personnes handicapées sont également moindres lorsqu'elles perçoivent leur employeur comme égalitaire.

### *Attitude face au travail des personnes handicapées*

L'impact des variables démographiques sur l'attitude des personnes handicapées est mixte. Les collaborateurs handicapés âgés ont tendance à faire preuve d'une identification moindre et ils ont plus souvent l'intention de démissionner. Le sexe, lui, n'exerce aucune influence. D'une manière générale, les collaborateurs handicapés sont moins satisfaits de leur situation professionnelle que les autres. Ils le sont toutefois davantage lorsqu'ils perçoivent leur employeur comme égalitaire.

### *Opportunités professionnelles*

D'une manière générale, un handicap restreint les opportunités professionnelles et a un impact négatif sur le revenu. La propension à engager des personnes handicapées dépend de manière significative du type de handicap. Le sexe de la personne handicapée ne joue pas un rôle essentiel en termes d'opportunités professionnelles. En termes de revenu par contre oui : les collaboratrices handicapées gagnent ainsi moins que leurs collègues masculins. Meilleurs sont l'état de santé et l'aptitude à travailler de la personne handicapée, plus ses opportunités professionnelles sont grandes. La gravité du handicap, elle, a des répercussions négatives sur les opportunités d'emploi et de revenu. Plus la personne concernée possède de qualifications, meilleures sont ses opportunités en termes d'emploi et de revenu. En conclusion, pour améliorer les opportunités professionnelles des personnes handicapées, il convient de miser sur la promotion de la santé et l'encouragement de la formation.

## **Aspects peu étudiés et besoins en matière de travaux de recherche**

### *Comment axer une politique de développement du personnel sur l'inclusion ?*

Les programmes de mentorat ont des conséquences positives sur les collaborateurs handicapés. Les mesures de coaching ont un effet positif sur la santé des collaborateurs handicapés et favorisent l'existence de critères de promotion moins discriminatoires. Les mesures de formation destinées aux personnes handicapées ont également un effet positif, dans ce sens où les employeurs ont alors davantage tendance à adapter les postes de travail et se montrent moins dis-

criminants à l'égard des personnes handicapées. Les grandes entreprises sont davantage en mesure de proposer des mesures de formation. S'agissant des pratiques en matière de promotion, on observe que les collaborateurs handicapés âgés et les collaborateurs ayant des handicaps graves bénéficient moins fréquemment de mesures de promotion. À noter que de telles mesures ont un effet bénéfique sur la satisfaction des collaborateurs handicapés.

D'une manière générale, peu de travaux de recherche ont été réalisés dans le domaine des ressources humaines. Nous n'avons trouvé aucune étude portant sur les corrélations relatives à la gestion de la santé des personnes handicapées, aux systèmes de gratification ou aux systèmes salariaux.

#### *Quel rôle les supérieurs jouent-ils dans l'inclusion ?*

En analysant les travaux de recherches portant sur la qualité des relations entre les supérieurs et leurs collaborateurs, on constate que les collaborateurs handicapés ont plutôt une moins bonne relation avec leurs supérieurs que les autres collaborateurs, en particulier lorsque lesdits supérieurs n'ont pas de handicap eux-mêmes. Les supérieurs jouent un rôle décisif dans la satisfaction des collaborateurs et leur perception de l'égalité.

#### *Comment promouvoir la performance au travail et la santé ?*

Pour ce qui concerne la performance au travail des personnes handicapées, on a recensé peu de corrélations positives. D'une manière générale, le soutien social et une relation étroite avec le supérieur favorisent la performance au travail. Les études analysées montrent en outre que la performance des personnes handicapées est plus faible, et dépend généralement de la gravité du handicap.

## **4. Condensé**

D'une manière générale, on constate que la culture et le climat de l'organisation ainsi que l'existence d'une charte de l'inclusion favorisent nettement l'inclusion des personnes handicapées. Sachant qu'une telle charte est plus facile à mettre en place dans de grandes organisations, on peut se demander comment appuyer de manière ciblée les entreprises plus petites dans l'inclusion des personnes handicapées.

Les discriminations et l'exclusion découlent en grande partie des préjugés et des stigmatisations. Il est possible de les limiter grâce à des programmes ad hoc de formation (sensibilisation et lutte contre les biais de perception), lesquels permettent en outre de promouvoir l'acceptation des adaptations des postes de travail pour les personnes handicapées. De telles mesures sont

essentielles pour améliorer l'inclusion et l'attitude face au travail des personnes handicapées (leur satisfaction au travail, p. ex.). La littérature relative aux adaptations des postes de travail est relativement vaste et aucun besoin en travaux de recherche n'a été répertorié.

À l'inverse, il existe peu d'études concernant les mesures de gestion de personnel. Quant à la littérature relative aux mesures de recrutement, aux formations, au mentorat, aux systèmes de gratification et aux systèmes de promotion, elle est certes vaste, mais certaines conclusions importantes manquent. On ne sait par exemple pas comment concevoir un système de promotion et/ou de gratification pour que les personnes handicapées aient les mêmes opportunités d'avancement que leurs collègues de travail. Dans ce contexte, il est important d'élaborer des stratégies de formation qui vont au-delà des mesures de sensibilisation des personnes sans handicap et s'attachent à la promotion ciblée des personnes handicapées.

Par ailleurs, de nombreuses corrélations ne sont étudiées qu'une fois. C'est un problème qu'on observe de manière globale dans la recherche en management ; celle-ci vise plutôt les nouvelles découvertes que l'évaluation de certaines corrélations par le biais de différentes méthodes et dans différents contextes<sup>4</sup>. Par ailleurs, 124 des 182 études se fondent sur des échantillons en provenance d'Amérique du Nord ; dans 39 cas seulement, ils viennent d'Europe, et jamais de Suisse. On peut donc se demander dans quelle mesure les corrélations observées sont transposables au contexte helvétique. Par ailleurs, seules 51 études postulent un lien de causalité ou se fondent sur un design de recherche expérimental ou quasi expérimental permettant d'établir des liens de causalité. Sur ces 51 études, seules 5 font directement référence à une organisation en particulier. Les autres ont soit été réalisées par des étudiants (en économie d'entreprise ou en psychologie), soit sont fondées sur des données macroéconomiques ou des données des assurances sociales, le contexte organisationnel ayant alors souvent été négligé. Ces analyses présentent une validité interne élevée<sup>5</sup>, mais leur validité externe est souvent faible<sup>6</sup>. La recherche devrait donc s'attacher à appliquer des méthodes plus expérimentales au sein d'entreprises afin justement de bénéficier de conclusions ayant une validité externe accrue.

---

<sup>4</sup> Antonakis, J. (2017). On doing better science: From thrill of discovery to policy implications. *The Leadership Quarterly*, 28(1), p. 5-21

<sup>5</sup> Par validité interne on entend que la variable indépendante analysée (le montant de la rente invalidité, p. ex.) induit effectivement une modification des variables dépendantes, par exemple le taux d'activité des personnes handicapées.

<sup>6</sup> Par validité externe accrue, on entend que les résultats sont mieux transposables à d'autres groupes de personnes et donc plus « généralisables ».

## 5. Bibliographie issue de la pratique

- Böhm S. A., & Baumgärtner M. K. (2016). Gesünder Führen. *Harvard Business Manager*, 4/2016, p. 6-9
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., Dwertmann, D. J. G. (Hrsg.) (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Berlin/Heidelberg : Springer Gabler
- Böhm, S. A., & Breier, C. (2018). Erfolgreiche Inklusion am Arbeitsplatz : Das Zusammenspiel von Arbeitsplatzanpassungen und gesundem Führungsverhalten am Beispiel der AUDI AG. *SUVA Medical*, 2018, p. 82-89
- Böhm, S. A., Kaufmann, F., & Breier, C. (2019). Inklusion in den Arbeitsmarkt. In : G. Quenzel & K. Hurrelmann, *Handbuch Bildungsarmut* (S. 879-893), Berlin/Heidelberg : Springer VS
- Dietsche, R., & Jent, N. (2016). Behinderung als Teilaspekt der Diversity Kompetenz im Spannungsfeld von Toleranz und Nutzen. In: P. Genkova & T. Ringeisen, *Handbuch Diversity Kompetenz* (tome 1, p. 449-462). Wiesbaden : Springer Fachmedien
- Hensen, G., & Beck, A. (Hrsg.) (2015). *Inclusive Education. Internationale Strategien und Entwicklungen Inklusiver Bildung*. Weinheim/Bâle : Beltz Juventa
- insieme Suisse (2018). *Modèles d'intégration*. <https://insieme.ch/fr/vie-quotidienne/monde-du-travail/modeles-dintegration/>, consulté le 30.05.2018
- Jent, N., & Pescia, L. (2018). Interview. Inklusion und Vielfalt Leben. *Topeins – Das Magazin für Führungskräfte*, 1/2018, p. 16-17
- Päper, C. & Jent, N. (2018). Diversity : Kein Mensch ist nur blond oder blauäugig. *HR Today*, 3/2018, 33
- Riecken, A., Jöns-Schnieder, K., & Eikötter, M. (Hrsg.) (2017). *Berufliche Inklusion. Forschungsergebnisse von Unternehmen und Beschäftigten im Spiegel der Praxis*. Weinheim/Bâle : Beltz Juventa
- Fondation MyHandicap Suisse (2018). *Inklusion*. <https://www.myhandicap.ch/inklusion/>, consulté le 30.05.2018
- Weiss, C., & Jent, N. (2017). Gleichstellung in der Arbeitswelt ist heute vielerorts erst eine schöne Vision. *Curaviva*, 5/2017, p. 11-13