

# L'égalité dans le monde du travail

Instaurer un cadre de travail accessible grâce à une culture d'entreprise inclusive

## Condensé

*On associe généralement l'intégration professionnelle aux mesures qui visent à améliorer la performance des personnes handicapées au travail. Pour assurer le succès de l'intégration professionnelle, il convient cependant d'élargir cette vision : au-delà des mesures axées sur la personne, il faut intervenir sur les conditions de travail pour créer un cadre professionnel accessible. Mais quels sont les facteurs qui permettent d'y parvenir ? Le présent article répond à cette question et montre comment les entreprises peuvent contribuer à la réussite de l'intégration professionnelle.*

## Introduction

L'intégration professionnelle des personnes avec handicap a déployé des effets positifs : il apparaît par exemple que les personnes handicapées professionnellement actives ont un sentiment général de satisfaction nettement plus élevé que d'autres catégories (Böhm 2014). Mais en engageant des personnes handicapées, les entreprises bénéficient aussi d'un retour sur investissement (ibidem) : d'une part, la diversité au sein des équipes peut stimuler la capacité d'innovation, ouvrir des perspectives et accroître le nombre et la qualité des idées développées ; d'autre part, les personnes avec handicap, qui représentent aussi un segment de clientèle potentiel, peuvent apporter une plus-value au niveau du service à la clientèle et de la compréhension des attentes de leur propre groupe cible.

On associe généralement l'intégration professionnelle des personnes handicapées aux mesures destinées à les préparer au marché du travail : formation, suivi à la place de travail ou soutien personnalisé. La convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) préconise la mise en place d'un cadre de travail ouvert, accessible et favorisant l'inclusion (art. 27, al. 1). Suivant cette approche, le présent article adopte une perspective plus large de l'intégration professionnelle, axée sur l'égalité des chances au niveau des conditions de travail. Cette perspective englobe toutes les mesures qu'un employeur peut prendre pour permettre aux personnes handicapées de travailler dans son entreprise, indépendamment des situations individuelles.

## Créer des conditions de travail accessibles

Sommairement parlant, il existe deux visions du handicap : la première met l'accent sur la nature individuelle du problème de santé (modèle médical) et la seconde considère le handicap comme une construction sociale (modèle social).

- Le *modèle médical* rattache le handicap à la personne. Il le considère comme un problème causé par un trouble de la santé et met donc l'accent sur la nature individuelle du problème de santé en question (Pärli, Lichtenauer & Caplazi 2009). Les mesures adoptées sur ce modèle visent à compenser le handicap en éliminant ou en réduisant le problème de santé (Lunt & Thornton 1994).
- Le *modèle social* considère le handicap comme une construction sociale et non comme un trouble de la santé. Il part du principe que l'environnement social offre trop peu d'opportunités aux personnes handicapées (Lunt & Thornton 1994). Ce modèle

met donc l'accent sur les inégalités que subissent les personnes handicapées à cause de l'environnement social (Pärli, Lichtenauer & Caplazi 2009).

Les mesures qui reposent sur ce modèle ne sont donc pas axées sur la personne, mais visent à identifier les situations invalidantes et à les éliminer. Ce faisant, elles contribuent à promouvoir la diversité et permettent à tout un chacun de se sentir partie intégrante de la société et d'y participer sur un pied d'égalité et en toute autonomie (Bielefeldt, 2009).

Dans les faits, la conjonction de ces deux modèles est l'approche la plus prometteuse. Dans l'idéal, les mesures relevant de la politique en faveur des personnes handicapées doivent être axées à la fois sur la personne et sur les structures (cf. aussi l'approche biopsychosociale de l'OMS, 2001). L'estime de soi dépend non seulement de l'idée qu'une personne se fait d'elle-même, mais aussi de l'image que lui renvoie la société. Or les personnes handicapées sont quotidiennement victimes de mécanismes d'exclusion. En conjuguant les deux modèles, on leur permet de participer à la vie en société en toute autonomie, dans le respect de leur dignité (Bielefeldt, 2009).

Pour mieux comprendre cette perspective élargie, axée sur l'égalité des chances, on peut appliquer les deux modèles susmentionnés à l'intégration professionnelle :

- Le modèle médical vise à agir sur la personne : il examine quelles mesures sont nécessaires pour que les personnes handicapées puissent exercer leur fonction à leur place de travail. Dans cette conception du handicap, l'intégration professionnelle est basée sur l'octroi de prestations individuelles, comme les mesures de réadaptation de l'assurance-invalidité (cf. notamment art. 1a LAI).
- Le modèle social vise à agir sur l'environnement pour garantir l'égalité des chances : il examine quels sont les obstacles à éliminer au poste de travail pour que les personnes handicapées puissent y travailler au même titre que les autres, indépendamment des situations individuelles. Du point de vue de l'intégration professionnelle, cette approche table sur la mise en place de conditions de travail accessibles au sein des entreprises, dans le but d'éliminer ou de réduire les inégalités qui frappent les personnes handicapées (cf. notamment art. 1, al. 1, LHand).

Le présent article se penche sur les éléments qui permettent de créer un cadre de travail accessible. Dans ce domaine, une approche globale est pertinente, car miser sur des mesures axées sur la personne reviendrait à agir uniquement au cas par cas et de façon non concertée. Sans compter qu'une telle approche exclurait d'emblée un grand nombre d'employés potentiels (Kulkarni & Lengnick-Hall 2011).

## **Culture d'entreprise inclusive**

Il existe des facteurs bien précis qui contribuent à la mise en place d'un cadre de travail inclusif et à la concrétisation de l'égalité des chances. Les mesures visant à créer un cadre de travail accessible se répercutent aussi sur la culture d'entreprise et contribuent à la rendre plus inclusive. Autrement dit, elles permettent à l'entreprise d'exploiter le potentiel de la diversité (Böhm, 2014). Pour instaurer cette culture d'entreprise inclusive, cinq facteurs sont décisifs :

- l'engagement de la direction de l'entreprise,
- l'accessibilité des postes de travail,
- un style de direction des cadres coopératif,
- une culture inclusive dans les équipes,
- une sensibilisation par le biais des réseaux de contacts.

Pour une efficacité maximale, il faut que tous ces facteurs soient réunis. Ainsi, si le style de direction du supérieur direct est souvent considéré comme le critère ayant le plus d'influence

(Lewis, Dobbs & Biddle 2013), celui-ci ne fera réellement la différence que s'il peut agir dans une culture d'entreprise inclusive et s'il est épaulé par une gestion du personnel pratiquant une politique de non-discrimination.

La suite du présent article présente les cinq facteurs qui, ensemble, permettent de promouvoir une culture d'entreprise inclusive.

### **Direction de l'entreprise**

La direction de l'entreprise a une grande responsabilité car c'est elle qui donne le ton. Dans sa manière de communiquer et de se comporter, elle influence la culture d'entreprise (Araten-Bergman 2016). En promouvant des valeurs propices à l'intégration, elle signale clairement son engagement en faveur de l'égalité (Böhm 2014). Un engagement visible de la direction permet de développer l'intégration professionnelle dans toute l'entreprise (Aarten-Bergman 2016). Si cet engagement fait défaut, il sera autrement plus difficile de réaliser des mesures aux autres échelons de l'entreprise. Certaines mesures se sont avérées particulièrement efficaces, notamment l'adoption de principes directeurs inclusifs et l'augmentation de la diversité au sein de l'organisation (Chan et al. 2010), mais aussi la définition d'une stratégie d'entreprise fixant des objectifs internes en matière de diversité (Haider 2013).

### **Poste de travail**

La promotion de l'accessibilité du poste de travail commence dès le recrutement : une procédure de recrutement non discriminatoire passe généralement par des entretiens d'embauche axés sur les compétences ou des candidatures anonymisées (Böschen et al. 2012).

Pour garantir le succès de l'intégration professionnelle, il faut supprimer les obstacles potentiels au poste de travail, lesquels sont le plus souvent physiques ou sensoriels (Böhm 2014). Pour ce faire, il faut garantir l'accessibilité du bâtiment, aménager le bureau de manière ergonomique ou adapter le poste de travail dans la production, mais aussi veiller à fournir une infrastructure informatique accessible (cf. p. ex. Munzel & Neuhaus 2013).

Il est aussi possible d'adapter les procédures de travail et d'introduire des horaires flexibles ainsi que la possibilité de faire du télétravail (Hall & Wilton 2011). Ces aménagements demandent généralement très peu d'investissements et agissent favorablement sur la satisfaction (von Schrader et al. 2014), la productivité (Böhm & Dwertmann 2015) et les absences pour maladie (Dwertmann & Böhm 2016).

Pour une intégration professionnelle réussie, il peut également être utile de créer des profils de poste alternatifs, qui facilitent l'insertion au sein de l'entreprise, notamment si les activités de celle-ci comprennent des tâches manuelles peu complexes (Wilson 2003). Il est aussi possible pour plusieurs entreprises de se mettre ensemble pour combiner certaines de leurs tâches et parvenir ainsi à fournir suffisamment de travail peu complexe. Cela leur permet en outre de se répartir les charges liées à l'encadrement des personnes avec handicap (Porzelt 2013).

### **Style de direction des cadres**

Dans l'idéal, le style de direction adopté par un cadre dirigeant doit traduire sa volonté d'accepter les spécificités de chacun de ses collaborateurs et de développer leur potentiel individuel (Böhm 2014). Les cadres doivent non seulement disposer de suffisamment d'informations sur les possibilités d'assistance financière et technique, mais aussi avoir une bonne compréhension du handicap et, surtout, une perception positive des personnes concernées (Miller, Ebener & Grist-Gordon 2012).

Les études révèlent qu'il y a encore beaucoup d'ignorance autour de l'intégration professionnelle des personnes avec handicap, notamment au niveau des exigences légales

ou des possibilités d'aménagement du cadre de travail (von Schrader, Malzer & Bruyère 2014 ; Robinson 2000 ; Ravenhorst 2013). Parfois, le simple fait d'informer permet de réduire certaines craintes (Ravenhorst 2013). Dans l'idéal, on complétera les informations par des cours de sensibilisation visant eux aussi à former les cadres (Robinson 2000). Ces formations devraient notamment apprendre aux cadres à évaluer les compétences et les limites de leurs collaborateurs de façon réaliste. En effet, les problèmes proviennent souvent d'une mauvaise appréciation des capacités, qu'elle soit trop optimiste ou au contraire trop négative (Hofman & Schaub 2015). Il est donc important d'ajuster précisément les tâches attribuées en précisant clairement les rôles et les attentes.

## **Culture au sein de l'équipe**

Pour pouvoir embaucher des personnes en situation de handicap, il est essentiel que l'équipe adhère au concept. En effet, si le cadre dirigeant transmet les consignes de travail et épaulé en partie les personnes handicapées en cas de difficultés personnelles, ce sont les collègues qui, en communiquant les normes et règles formelles ou informelles de l'entreprise, favorisent l'intégration de ces dernières (Kulkarni & Lengnick-Hall 2011). En ce sens, il est utile que les membres de l'équipe soient sensibilisés aux besoins des personnes handicapées (Lewis, Dobbs & Biddle 2013). Il peut arriver que l'un d'eux acquière des connaissances spécifiques pour pouvoir mieux comprendre la personne avec handicap, p. ex. en apprenant la langue des signes (Lewis, Dobbs & Biddle 2013). Pour encourager l'intégration dès l'entrée en fonction, on peut aussi confier l'introduction à un collaborateur expérimenté qui a bonne réputation dans l'entreprise (Hofmann & Schaub 2015).

## **Réseaux de contacts**

Dernier facteur, les réseaux de contacts se sont révélés un moyen efficace d'encourager la culture inclusive dans l'entreprise. Mettre en relation des collaborateurs de différents échelons peut contribuer à accroître la sensibilité au thème du handicap. Le transfert de connaissances et le partage d'expériences permettent d'attirer efficacement l'attention de toutes les parties sur l'importance de l'égalité. La création de réseaux permet ainsi d'encourager le développement professionnel des personnes avec handicap et d'améliorer la manière dont celles-ci sont perçues (Carton & Lee 2013).

## **Perspectives**

Les mesures qui permettent de promouvoir l'égalité dans le monde du travail et une culture d'entreprise inclusive sont nombreuses. Avec son programme *Égalité et travail*, le Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées (BFEH) entend mettre l'accent ces prochaines années sur l'accessibilité des postes de travail. Ce programme a pour but de mettre à jour les connaissances sur les mesures favorisant l'égalité dans le monde du travail et sur leurs effets, puis de les communiquer aux entreprises ; il entend aussi promouvoir la mise en œuvre de mesures complémentaires et consolider l'échange de connaissances entre les acteurs.

Adopter une approche misant sur l'égalité ne signifie pas renoncer aux mesures traditionnelles axées sur la personne : l'assurance-invalidité a ainsi introduit ces dernières années des mesures axées sur le contexte social, indépendantes des situations individuelles et qui visent notamment à informer, sensibiliser, former et conseiller les employeurs, les médecins et les professionnels du système scolaire et de la formation. L'accessibilité du cadre de travail était également un des thèmes de la Conférence nationale en faveur de l'intégration des personnes handicapées sur le marché du travail<sup>1</sup>, organisée par le

---

<sup>1</sup> [www.ofas.admin.ch](http://www.ofas.admin.ch) > Assurances sociales > Assurance-invalidité AI > Informations de base & législation > Insertion sur le marché du travail > Conférence nationale

Département fédéral de l'intérieur. Même si les mesures visant à adapter les conditions de travail ne sont pas toutes identiques, en termes d'importance et de ressources nécessaires, elles représentent toutes un pas vers l'application de la CDPH. Par ailleurs, les entreprises qui ont adopté des mesures en ce sens ont prouvé que les personnes handicapées n'en sont pas les seules bénéficiaires. En effet, l'amélioration des conditions de travail représente aussi une plus-value pour les autres collaborateurs et pour l'entreprise en général (Böhm et al. 2013). Dans cette optique, une société qui s'ouvre à la diversité ne peut en retirer que des bénéfices (Bielefeldt, 2009).

## Bibliographie

ARATEN-BERGMAN, Tal, 2016. Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. In : *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27 (14), pp. 1510-1530.

BIELEFELDT, Heiner, 2009. *Zum Innovationspotenzial der UN-Behindertenrechtskonvention*. Berlin : DIMR. [www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Essay/essay\\_zum\\_innovationspotenzial\\_der\\_un\\_behindertenrechtskonvention\\_auflage3.pdf](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Essay/essay_zum_innovationspotenzial_der_un_behindertenrechtskonvention_auflage3.pdf) [consulté le 14.05.2018].

BÖHM, Stephan A., 2014. Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Flexible Arbeitsplatzanpassung und die Rolle von Personalabteilung, Führungskräften und Kollegen. In : *Zeitschrift Führung und Organisation*. Vol. 83 (1), pp. 235-241.

BÖHM, Stephan A., BAUMGÄRTNER, Miriam K. et DWERTMANN, David J.G., 2013. Modernes Personalmanagement als Schlüsselfaktor der beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderung. In : BÖHM, Stephan A., BAUMGÄRTNER, Miriam K. et DWERTMANN, David J.G. (éd.). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Berlin et Heidelberg : Springer.

BÖHM, Stephan A. et DWERTMANN, David J.G., 2015. Forging a single-edged sword: facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. In : *Work, Aging and Retirement*. Vol. 1 (1), pp. 41-63.

BÖSCHEN, Ines, ALT, Ramona, KRAUSE, Annabelle, RINNE, Ulf et ZIMMERMANN, Klaus F., 2012. *Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ – Abschlussbericht*. Berlin, Bonn et Francfort/Oder : Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa-Universität Viadrina et Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA).

CARTON, John et LEE, Rachel, 2013. Vielfalt als zentrale Unternehmensphilosophie bei Dow Chemicals (Zürich). In : BÖHM, Stephan A., BAUMGÄRTNER, Miriam K. et DWERTMANN, David J.G. (éd.). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Berlin et Heidelberg : Springer.

CHAN, Fong, STRAUSSER, David, MAHER, Patrick, LEE, Eun-Jeong, JONES, Robin, JOHNSON, Ebonee T., 2010. Demand-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities: A Survey of Employers in the Midwest Region of the United States. In : *Journal of Occupational Rehabilitation*. Vol. 20 (4), pp. 412-419.

Convention du 13 décembre 2006 relative aux droits des personnes handicapées, RS 0.109.

DWERTMANN, David J.G. et BÖHM, Stephan A., 2016. Status matters: the asymmetric effects of supervisor-subordinate disability incongruence and climate for inclusion. In : *Academy of Management Journal*. Vol. 59 (1), pp. 44-64.

HAIDER, Monika, 2013. Diversity-Management bei equalizent (Wien) – Wertschätzung von Vielfältigkeit als Strategie des kulturellen Wandels. In : BÖHM, Stephan A., BAUMGÄRTNER, Miriam K. et DWERTMANN, David J.G. (éd.). *Berufliche Inklusion von*

*Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt.* Berlin et Heidelberg : Springer.

HALL, Edward et WILTON, Robert, 2011. Alternative spaces of “work” and inclusion for disabled people. In : *Disability & Society*. Vol. 26 (7), pp. 867-880.

HOFMANN, Claudia et SCHAUB, Simone, 2015. *Berufliche Inklusion durch Ausbildung auf dem ersten Arbeitsmarkt und Gelingensbedingungen. Schlussbericht.* Zurich : Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik.

KULKARNI, Mukta et LENGNICK-HALL, Mark L., 2011. Socialization of people with disabilities in the workplace. In : *Human Resource Management*. Vol. 50 (4), pp. 521-540.

LEWIS, Ruth, DOBBS, Lynn et BIDDLE, Paul, 2013. If this wasn't here I probably wouldn't be: disabled workers' views of employment support. In : *Disability & Society*. Vol. 28 (8), pp. 1089-1103.

Loi fédérale du 13 décembre 2002 sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées (loi sur l'égalité pour les handicapés, LHand), en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, RS 151.3.

Loi fédérale du 19 juin 1959 sur l'assurance-invalidité (LAI), état au 1<sup>er</sup> janvier 2017, RS 831.20.

LUNT, Neil et THORNTON, Patricia, 1994. Disability and employment: towards an understanding of discourse and policy. In : *Disability & Society*. Vol. 9 (2), pp. 223-238.

MILLER SMEDEMA, Susan, EBENER, Debora et GRIST-GORDON, Virginia, 2012. The impact of humorous media on attitudes toward persons with disabilities. In : *Disability & Rehabilitation*. Vol. 34 (17), pp. 1431-1437.

MUNZEL, Tobias et NEUHAUS, Thomas, 2013. Das Inklusionsmanagement der AUDI AG (Ingolstadt). In : BÖHM, Stephan A., BAUMGÄRTNER, Miriam K. et DWERTMANN, David J.G. (éd.). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt.* Berlin et Heidelberg : Springer.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ, 2001. *The International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF).* Genève : OMS.

PÄRLI, Kurt, LICHTENAUER, Annette et CAPLAZI, Alexandra, 2009. Literaturanalyse: Integration in die Arbeitswelt durch Gleichstellung. Im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB). Olten : Fachhochschule Nordwestschweiz.

PORZELT, Janik, 2013. Entwicklung innovativer Arbeitszeitmodelle: Stadt Weiden, Gemeinde Schoppernau & Getränkehandel Aldi. In : BÖHM, Stephan A., BAUMGÄRTNER, Miriam K. et DWERTMANN, David J.G. (éd.). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt.* Berlin et Heidelberg : Springer.

RAVENHORST, Volker, 2013. Bewusstseinsbildung als Voraussetzung erfolgreicher Inklusion. In : BÖHM, Stephan A., BAUMGÄRTNER, Miriam K. et DWERTMANN, David J.G. (éd.). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt.* Berlin et Heidelberg : Springer.

ROBINSON, Jill. E., 2000. Access to employment for people with disabilities: findings of a consumer-led project. In : *Disability and Rehabilitation*. Vol. 22 (5), pp. 246-253.

VON SCHRADER, Sarah, MALZER, Valerie et BRUYÈRE, Susanne, 2014. Perspectives on Disability Disclosure: The importance of employer practices and workplace climate. In : *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 26 (4), pp. 237-255.

WILSON, Alastair, 2003. "Real Jobs", "Learning difficulties" and Supported Employment. In : *Disability & Society*. Vol. 18 (2), pp. 899-115.