



**L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE DES PERSONNES  
PORTEUSES DE HANDICAP INVISIBLE DANS LES ENTREPRISES  
D'ÉCONOMIE SOCIALE : BILAN ET PERSPECTIVE**

Jury:  
Promoteur :  
Frédéric DUFAYS  
Lectrice :  
Elodie DESSY

Mémoire présenté par  
**Zoé ROSSION**  
En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de gestion,  
à finalité spécialisée en Management  
des entreprises sociales et durables  
Année académique 2023/2024



*« Le handicap peut devenir une chance. Comment ? En mobilisant une créativité insolite chez chacun des protagonistes de l'épreuve, la situation de handicap permet en effet de révéler la singularité irréductible de l'être parlant que nous sommes. C'est cela que j'appelle une chance, et c'est autour de cela que pourrait se reconstruire le lien social. »*

*Julia Kristeva, Le tragique et la chance*



# Remerciements

*Je souhaite tout d'abord exprimer mes remerciements les plus sincères à mon promoteur, Monsieur Frédéric DUFAYS, pour son soutien et ses conseils précieux tout au long de la réalisation de ce mémoire. Son implication et la réflexion que nous avons partagée ont constitué d'inestimables opportunités d'apprentissage. Je lui fais part de ma plus profonde gratitude pour sa disponibilité et ses encouragements, qui ont été une grande source de motivation.*

*Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers ma lectrice, Madame Elodie DESSY, pour son soutien et ses suggestions avisées lors de la réflexion autour de la thématique de recherche de ce mémoire. Je la remercie pour le temps qu'elle a consacré à la genèse et à la lecture de ce travail.*

*Je les remercie tous deux de m'avoir accompagnée dans l'écriture de ce mémoire sur un sujet aussi inspirant, passionnant et touchant, véhiculant un message de tolérance et d'acceptation des différences de chacun.*

*Je souhaite ensuite remercier les acteurs du terrain qui ont accepté de répondre à mes questions et qui ont été de grandes sources d'inspiration. Ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour sans leurs témoignages. Je remercie aussi toutes les personnes impliquées de près ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.*

*Je remercie Monsieur Kamel ABID et mon papa pour leur relecture et leurs précieux conseils.*

*Enfin, il me paraît indispensable de remercier mes proches, qui m'ont soutenue dans la réalisation de ce mémoire et tout au long de mes études universitaires. Leurs encouragements ont été une grande récompense à tous mes efforts. Un merci particulier à ma petite sœur, qui a été ma grande source d'inspiration et de motivation pour ces recherches.*



## Note de synthèse

Bien que la connaissance générale sur le handicap ait considérablement progressé ces dernières années, de nombreux défis subsistent et nécessitent une attention accrue. Parmi ces défis, les handicaps invisibles présentent des enjeux particuliers. En effet, 80 pour cent des handicaps sont invisibles, alors que la société continue d'associer le handicap à des représentations telles que les personnes en fauteuil roulant. Cette invisibilité complique la reconnaissance du handicap, pourtant essentielle pour l'obtention de certaines aides. En outre, cette invisibilité renforce le caractère tabou du handicap, incitant certaines personnes à dissimuler leurs difficultés. Cette invisibilité empêche également l'entourage des personnes en situation de handicap de comprendre qu'un accompagnement est nécessaire, tant dans la vie privée que professionnelle.

À travers ce mémoire, nous explorons, dans un premier temps, la littérature existante sur la gestion de la diversité liée au handicap dans les entreprises, en mettant l'accent sur les handicaps invisibles et les entreprises d'économie sociale. Nous avons également étudié la notion d'aménagement raisonnable à travers la législation belge. De plus, nous avons abordé la difficulté de reconnaissance du handicap en Belgique et les aides découlant de cette reconnaissance.

Dans un deuxième temps, ces informations ont ensuite été confrontées aux données recueillies lors de nos entretiens réalisés auprès de fédérations d'économie sociale, d'experts en matière de handicap et d'encadrants de personnes porteuses de handicap invisible en entreprise. Nous avons aussi comparé la gestion du handicap invisible entre les entreprises de travail adapté, les autres entreprises sociales et les entreprises traditionnelles.

Ces recherches ont permis de dresser le bilan de l'accompagnement des personnes en situation de handicap invisible en entreprise, en particulier dans les entreprises sociales. Elles ont par ailleurs conduit à formuler quelques suggestions pour améliorer le suivi des travailleurs en situation de handicap invisible et d'en apercevoir les perspectives.

# Abstract

Although general knowledge of disability has progressed considerably in recent years, many challenges remain and require greater attention. Among these challenges, invisible disabilities present particular challenges. Indeed, 80 per cent of disabilities are invisible, while society continues to associate disability with representations such as people in wheelchairs. This invisibility complicates the recognition of disability, which is essential if people are to obtain certain forms of assistance. What is more, this invisibility reinforces the taboo nature of disability, encouraging some people to conceal their difficulties. This invisibility also prevents those close to people with disabilities from understanding the need for support, both in their private and professional lives.

In this thesis, we first explore the existing literature on managing disability-related diversity in companies, focusing on invisible disabilities and social economy companies. We also looked at the concept of reasonable accommodation in the Belgian legislation. In addition, we looked at the difficulty of recognising disability in Belgium and the aid available as a result.

Secondly, this information was then compared with data gathered during our interviews with social economy federations, disability experts and managers of people with invisible disabilities in companies. We also compared the management of invisible disabilities between adapted work companies, other social enterprises and traditional companies.

This research has enabled us to take stock of the support given to people with invisible disabilities in companies, particularly in social enterprises. It has also led to the formulation of a number of suggestions for improving the monitoring of workers with invisible disabilities, and to a glimpse of the future.



## Table des matières

Introduction.....	1
Partie 1 : Revue de littérature.....	2
Chapitre 1 : Le handicap .....	2
1.1.    La définition du handicap .....	2
1.2.    Le handicap invisible.....	3
Chapitre 2 : L'économie sociale .....	10
2.1.    Les entreprises sociales .....	10
Chapitre 3 : La gestion de la diversité liée au handicap dans les entreprises .....	12
3.1.    La gestion du handicap en entreprise.....	12
3.2.    L'intégration, l'inclusion ou l'insertion.....	14
3.3.    Les aménagements raisonnables.....	15
3.4.    Au-delà des politiques et des pratiques formelles de GRH .....	15
3.5.    Le « travailleur incapable de travailler ».....	17
Chapitre 4 : Conclusion de la partie théorique.....	20
Partie 2 : Étude empirique.....	23
Chapitre 5 : Méthodologie .....	23
5.1.    Sélection de l'échantillon.....	23
5.2.    Récolte des données.....	25
5.3.    Contexte.....	25
Chapitre 6 : Résultats .....	30
6.1.    Analyse thématique des résultats provenant des entretiens .....	30
6.2.    Comparaison des pratiques d'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible en fonction du type d'entreprise .....	46
Chapitre 7 : Discussion et recommandations.....	49
Conclusion .....	54
Annexes .....	57
Annexe 1 – Le handicap de la double tâche .....	57
Annexe 2 - Exemples de l'écriture de S.Mautner .....	58
Annexe 3 – Guides d'entretien .....	59
Annexe 4 – Transcriptions d'entretiens .....	62
Annexe 5 – L'obligation d'emploi des travailleurs en situation de handicap en France par l'AGEFIPH .....	87
Bibliographie.....	88

(Le dossier complet des entretiens est accessible aux membres du jury)

## Liste des figures

Figure 1 - Quelques caractéristiques générales du trouble du langage .....	6
Figure 2 - Les troubles associés .....	8
Figure 3 - Relations entre intégration, inclusion et insertion .....	14
Figure 4 - Conclusion de la revue de littérature .....	21
Figure 5 - Conclusion générale .....	55

## Liste des tableaux

Tableau 1- Grille de présentation des personnes interviewées .....	24
Tableau 2 - Compatibilité des primes proposées par l'AVIQ.....	29
Tableau 3 - Comparaison des pratiques d'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible en fonction du type d'entreprise .....	48

# Liste des abréviations

- AGEFIPH = l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées ;
- APEDA = Association belge pour les Enfants en Difficulté d'Apprentissage ;
- ASBL = Associations Sans But Lucratif ;
- AVIQ = Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ) ;
- CAIPS = Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale ;
- CAP = Contrat d'Adaptation Professionnelle ;
- CFISPA = Centre de Formation et d'Insertion Socioprofessionnelle Adapté ;
- CIF = Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé ;
- CIH = Classification Internationale des Déficiences, Incapacités et Handicaps ;
- CISP = Centre d'Insertion Socioprofessionnelle ;
- CJUE = Cour de Justice de l'Union Européenne ;
- CNUDPH = Convention des Nations Unies relative aux Droits des Personnes Handicapées ;
- DSL = *Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben* = Service pour une vie autonome ;
- DSM-IV = *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* = Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux ;
- ECMN = Échelle de Communication fonctionnelle globale pour patients atteints de Maladie Neurodégénérative ;
- EI = Entreprise d'Insertion ;
- ESS = Économie Sociale et Solidaire ;
- ETA = Entreprises de travail adapté ;
- Etc. = Et cetera ;
- FALC = Facile à lire et à comprendre ;
- FOREM = Service public wallon de l'Emploi et de la Formation professionnelle ;
- GRH = Gestion des Ressources Humaines ;
- HP = Haut Potentiel ;
- ICD-10 = *International Classification of Diseases* = Classification internationale des maladies ;
- IDM = *Integrated Disability Management* = gestion intégrée du handicap ;
- INAMI = Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité ;
- INSERM = Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale ;
- N°= numéro
- OMS = Organisation Mondiale de la Santé ;
- ONEM = Office National de l'Emploi ;
- P. = page
- Phare = Personne Handicapée Autonomie Recherchée ;
- PMS = Centre psycho-médico-social ;
- RH = Ressources Humaines ;
- SA = Société Anonyme ;
- SC = Société Coopérative ;
- SINE = Mesure « Economie d'insertion sociale », elle favorise, grâce à l'utilisation active des allocations de chômage, la réinsertion de chômeurs très difficiles à placer dans l'économie sociale d'insertion ;
- SPF = Service Public Fédéral ;
- SRL = Société à Responsabilité Limitée ;
- TDAH = Trouble De l'Attention avec ou sans Hyperactivité ;
- TDC = Trouble du Développement de la Coordination ;
- TSA = Troubles du Spectre Autistique ;
- UAP = Unité d'Administration Publique ;
- VAPH = *Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap* = Agence flamande pour les personnes avec un handicap.



# Introduction

Il y a 20 ans, ma vie et celle de mon entourage basculaient. Le 29 juillet 2003 à 18 heures et 56 minutes, ma petite sœur, un petit bout de 697 grammes, venait au monde. La naissance d'un enfant est toujours une heureuse nouvelle ! Le problème est que Eva est née après seulement cinq mois et demi de gestation. Elle est donc une très grande prématurée. Dès lors, le combat commence. Un combat pour elle, pour survivre, pour grandir et pour évoluer. C'est également un défi pour toute notre famille. Après avoir frôlé la mort, après être restée six mois en couveuse à l'hôpital et après avoir subi un suivi médical contraignant, Eva est sortie d'affaire. Cependant, au fur et à mesure de son développement, il apparaît très vite qu'elle souffre de certains handicaps. Physiquement, tout semble normal. Toutefois, elle souffre de troubles DYS- qui sont la dyspraxie, la dysphasie et du trouble de l'attention avec hyperactivité (TDAH).

Bien que le handicap soit de plus en plus connu, ce sujet reste tabou. Que ce soit dans la vie privée ou professionnelle, la question du handicap amène bien souvent des complications en matière de prise en charge et d'aménagements. De manière surprenante, le handicap est dans 80 pour cent du temps invisible (Backx & Weinberg, 2021). Un handicap invisible est, souvent, source de honte et les personnes qui en souffrent tentent de le compenser et de le cacher à tout prix, ce qui leur rend la vie bien plus compliquée. Une partie de la population est clairement oubliée. Qu'en est-il de ces personnes souffrant de handicap invisible ? Que fait-on, professionnellement parlant, pour les personnes souffrant de handicap moins reconnu, ou moins facilement reconnaissable ? Quelles mesures sont mises en place pour les aider dans leur vie professionnelle ? Pourquoi des employeurs décident-ils d'embaucher des personnes porteuses de handicap invisible plutôt que des travailleurs « classiques » ?

C'est suite à toutes ces questions que nous avons décidé de nous intéresser à la cause du handicap invisible.

À l'heure où de plus en plus de personnes sont diagnostiquées souffrant de handicap invisible, ce sujet prend de l'ampleur, mais il est encore trop peu connu et reconnu. En Belgique, par exemple, cinq à 10 pour cent de la population souffrent de troubles de l'apprentissage (*Apeda, osons la dys-férence*, s. d.). À travers ce mémoire, nous aimerions amener des pistes de solutions et mettre en évidence les actions menées pour les personnes porteuses de handicap invisible en entreprise. Ce mémoire permettra d'apporter des pistes d'amélioration du bien-être au travail et de la prise en compte de ce type de handicap pour les travailleurs déjà engagés dans des entreprises.

# Partie 1 : Revue de littérature

La première partie de ce mémoire consiste en un état des lieux de la littérature existante sur le sujet du handicap invisible et de son insertion dans les entreprises. Cette revue de littérature a pour objectif de comprendre les concepts théoriques importants et nécessaires pour répondre au titre de recherche. Pour ce faire, nous commencerons par définir le handicap et plus particulièrement le handicap invisible dans le premier chapitre. Dans le deuxième chapitre, nous examinerons les concepts théoriques relatifs à l'économie sociale. Enfin, nous aborderons la gestion de la diversité liée au handicap dans les entreprises dans le troisième chapitre.

## Chapitre 1 : Le handicap

Dans ce chapitre, nous allons définir le handicap et découvrir le handicap invisible. À propos de ce type de handicap, nous approfondirons les cas des troubles DYS-, des troubles du spectre autistique (TSA) et enfin des maladies dégénératives.

### 1.1. La définition du handicap

Il est tout d'abord important de comprendre ce qui se cache derrière le terme « handicap ». De manière générale, ce terme traduit des notions de désavantage et de mise en infériorité (Ravaud, 2009). Sur la scène internationale, c'est l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) qui est à l'origine de la définition officielle du handicap : « *est handicapée toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises* » (Camberlein, 2015).

De très nombreux handicaps sont repris dans cette définition et l'OMS les classe en cinq groupes différents :

- le handicap moteur ;
- le handicap sensoriel ;
- le handicap psychique ;
- le handicap mental ;
- les maladies invalidantes (Handicap.fr, 2013).

L'OMS a également créé la Classification Internationale des Déficiences, Incapacités et Handicaps (CIH) en trois niveaux : (Handicap.fr, 2013)

1) La déficience psychologique, physiologique ou anatomique.

Elle correspond à l'aspect lésionnel du handicap. Ce sont les atteintes d'organes ou de fonctions (Chapireau, 2001).

2) L'incapacité, soit une réduction partielle ou totale d'une capacité.

Elle correspond à l'aspect fonctionnel du handicap. Ce sont les limitations des gestes ou activités du quotidien (Chapireau, 2001).

3) Le désavantage pour l'insertion sociale, scolaire ou professionnelle.

Il correspond à l'aspect situationnel du handicap. Ce sont les limitations dans l'exercice des rôles sociaux en rapport avec l'âge, le sexe, les facteurs sociaux et culturels (Chapireau, 2001).

En 2001, l'OMS propose une révision de cette classification et la remplace par la Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé (CIF), adoptée par 200 pays. Celle-ci permet de prendre en compte les facteurs environnementaux, et met en évidence que la situation de

handicap provient de la rencontre entre une déficience et une situation de la vie courante (Handicap.fr, 2013). Les buts de la CIF sont la délivrance d'une base scientifique pour comprendre et étudier le handicap, l'établissement d'un langage commun autour du handicap, la possibilité de comparaison entre différents pays ou services de santé et enfin, la délivrance d'un mécanisme d'encodage systématique pour les systèmes d'informations sanitaires (Chapireau, 2001). La CIF contient quatre catégories distinctes (Handicap.fr, 2013) :

- 1) la fonction organique (fonction mentale, fonction sensorielle, fonction digestive, etc.), qui fait référence au domaine de fonctionnement corporel ;
- 2) la structure anatomique (structure du système nerveux, structure liée au mouvement, etc.), qui situe l'organisation physique en jeu ;
- 3) l'activité supposée (ce que la personne entreprendrait dans un environnement standard) et la participation constatée (activité de communication, de mobilité, etc.), qui identifie les fonctionnements concernés (Handicap.fr, 2013). C'est ce que la personne entreprend en réalité (Chapireau, 2001) ;
- 4) les facteurs environnementaux (produit et système technique, soutien et relation, etc.), qui relie aux facteurs extérieurs potentiellement handicapants (Handicap.fr, 2013).

La CIF est un outil aux dimensions multiples puisqu'elle permet la recherche, la production de données statistiques, et c'est aussi un outil clinique, pédagogique et de politique sociale (Chapireau, 2001).

Une dimension sociale et environnementale du handicap est confirmée et officialisée en 2005 avec la loi « *pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* » (Handicap.fr, 2013).

Comme cité précédemment, 80 pour cent des handicaps sont invisibles. Il est donc crucial de prendre conscience de cette notion souvent ignorée ou laissée de côté en raison de son invisibilité.

## 1.2. Le handicap invisible

Avant d'en découvrir davantage sur le sujet du handicap invisible, découvrons pourquoi le terme « invisible » a été spécifiquement choisi. En effet, lors de la formulation du titre de recherche, les termes « handicap léger » et « handicap invisible » ont été envisagés. Le terme « handicap invisible » a finalement été préféré, les deux termes étant toutefois intéressants. Ce dernier correspond mieux aux questions que nous nous posons et davantage de littérature existe à son sujet. Cependant, une thématique de recherche similaire autour du handicap léger serait pertinente et pourrait faire l'objet d'un autre travail de recherche. Il serait, par exemple, intéressant de comparer l'insertion dans les entreprises de ces deux types de handicaps.

L'idée du handicap se rapporte généralement à des marqueurs visuels et des symptômes visibles. La société se représente souvent le handicap à travers la motricité et les sens comme l'audition ou la vue. Lorsque le handicap est invisible, il rend les repères identitaires, nécessaires à toute relation, plus compliqués à déceler (Daure & Salaün, 2017). En d'autres termes, il est compliqué de repérer les signaux liés à ce type de handicap, ce qui empêche les différentes parties prenantes de comprendre qu'il est nécessaire d'adapter leurs comportements pour aider la personne en situation de handicap. Ce handicap invisible est souvent « *méconnu ou jugé mineur* » (Cecchi Tenerini, 2010). Korff-Sausse (2013) ajoute que la méconnaissance des difficultés spécifiques qu'engendre un handicap invisible amène à nier les problèmes qui viennent signer l'existence du handicap (Korff-Sausse, 2013). Le handicap invisible ne représente pas une catégorie à part entière du handicap, mais il regroupe plusieurs caractéristiques des différentes catégories (Combeau, 2020). Pour Goffman (1975), le handicap invisible est « *un handicap qui n'est pas apparent, ce qui revient, pour un individu, au fait d'avoir une limitation durable des possibilités d'interactions sans que l'entourage puisse comprendre qu'il s'agisse bien d'un handicap* » (Combeau, 2020). Plusieurs types de handicaps correspondent aux handicaps invisibles comme les handicaps cognitifs ou psychiques. D'une part, les fonctions cognitives

permettent d'obtenir une information, de la comprendre et de la mémoriser pour l'utiliser plus tard (Cecchi Tenerini, 2010). Selon Cecchi Tenerini (2010), ces fonctions sont « *la perception, l'attention, la mémoire, les fonctions exécutives, le langage oral, le langage écrit, le calcul, la représentation dans l'espace et le temps, le geste, le raisonnement, les émotions, la capacité à se connaître, à interagir avec autrui* » (Cecchi Tenerini, 2010). Les troubles cognitifs sont donc « *toute altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions cognitives résultant d'un dysfonctionnement cérébral, quelle qu'en soit l'étiologie* » (Cecchi Tenerini, 2010). Ainsi, les troubles DYS- sont des troubles cognitifs spécifiques et ils engendrent des troubles de l'apprentissage (Vallin, 2020). D'autre part, le handicap psychique est une notion difficile à définir. Nous pouvons évaluer que le handicap psychique, autrefois considéré uniquement comme une conséquence d'une maladie mentale, fait partie d'un ensemble plus grand qui comprend des situations de handicap d'origine psychique. Selon Fèvre (2017), une définition qui combine les points de vue avec ou sans maladie mentale est la suivante : « *la situation de handicap d'origine psychique concerne une personne ayant une fragilité psychologique, étant de plus affectée d'une psychopathologie actuelle qui restreint sa capacité à exercer des activités humaines dans son environnement de vie habituel, notamment à remplir un ou des rôles sociaux* » (Fèvre, 2017). Dans certains cas, les maladies dégénératives peuvent aussi engendrer un handicap invisible, comme lors de traumatismes crâniens, d'accidents vasculaires cérébraux, de scléroses en plaques, de psychoses, etc. Enfin, les troubles du spectre autistique peuvent également constituer un handicap invisible (Combeau, 2020).

Nous pouvons ainsi constater qu'il y a des problèmes de résonance et de reconnaissance des handicaps invisibles, qui se traduisent par une méconnaissance ou une minimisation de ces handicaps. De plus, il est à noter qu'un rapport de l'INSERM (2016) met en évidence la pauvreté des études et des recherches sur ce type de handicap (Buntinx et al., 2016).

Les handicaps invisibles sont nombreux et variés. Dans le cadre de cette revue de littérature, afin de mieux comprendre leur portée, nous allons développer trois handicaps invisibles que sont les troubles DYS-, les maladies dégénératives et les troubles du spectre autistique.

### *1.2.1. Les troubles DYS-*

Selon Apeda, l'Association belge pour les Enfants en Difficulté d'Apprentissage et association de référence auprès des différents acteurs de l'éducation (ministère de l'enseignement, écoles, professionnels, etc.), plus de 85 000 élèves en Fédération Wallonie-Bruxelles rencontrent quotidiennement des difficultés liées à leur(s) trouble(s) de l'apprentissage, ou plus communément appelés troubles « DYS- » (*Les différents troubles - Apeda, s. d.-a*). Les troubles DYS- sont souvent décelés durant la vie scolaire des personnes, et malheureusement, il n'existe pas de remède pour les guérir. Cela signifie donc que les troubles DYS- impacteront également la vie professionnelle des personnes qui en souffrent.

Les troubles DYS- sont des troubles spécifiques du développement du langage oral, de la motricité, des praxies ou des compétences visuo-spatiales et de l'attention (Willig et al., 2017). Ces troubles font partie de la catégorie des troubles cognitifs spécifiques développementaux. Depuis la Loi sur le handicap de 2005, les troubles cognitifs sont reconnus comme des handicaps (Rosado & AViQ, 2020). Le trouble spécifique de l'apprentissage est un terme mettant en avant des troubles neurobiologiques créant des difficultés durables, inattendues et spécifiques dans l'apprentissage et l'utilisation d'une lecture efficace (dyslexie), de l'écriture (dysgraphie) ou des mathématiques (dyscalculie), malgré une instruction classique, des sens intacts, une intelligence « normale », une motivation acceptable et des opportunités socio-culturelles adéquates. Bien qu'exclusive, cette définition a été adoptée dans le *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (DSM-IV) et dans l'*International Classification of Diseases* (ICD-10) (Karande & Kulkarni, 2005). Six troubles « DYS- » composent les troubles de l'apprentissage : la dyslexie, la dysorthographe, la dyscalculie, la dyspraxie, la dysgraphie et la dysphasie. Il est commun d'y ajouter le trouble de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH) et le



haut potentiel (HP). Enfin, la majorité des personnes souffrant de troubles DYS-, souffrent aussi du handicap de la double tâche (*Les différents troubles - Apeda, s. d.-a*).

Le paradigme de la double tâche repose sur la réalisation de deux tâches simultanément, une tâche « primaire » et une tâche « secondaire ». Si ces tâches nécessitent une grande attention, une des tâches, voire les deux tâches, seront exécutées de manière moins performante (Pernon et al., 2013). Cette théorie est typiquement rencontrée lorsqu'elle est associée à des troubles DYS-. Par exemple, une personne atteinte de dyspraxie éprouve des difficultés lors de l'écriture. La tâche « écrire » nécessite une si grande attention qu'elle empêche la personne de se concentrer sur son orthographe. Par conséquent, une personne dyspraxique, qui écrit à la main, fera potentiellement énormément de fautes d'orthographe. Une figure explicative du handicap de la double tâche se trouve en annexe 1.

Ces troubles engendrent également d'autres complications et rendent difficile l'exécution de fonctions comme la gestion du temps, la planification, l'organisation ou encore la prise de décision. (*Les différents troubles - Apeda, s. d.-a*)

Il est important de préciser que les troubles de l'apprentissage ne sont pas liés à l'intelligence. En effet, les personnes atteintes de troubles DYS- ont fréquemment une intelligence « normale », parfois supérieure à la moyenne. Le problème vient de déficiences neurologiques affectées à certaines parties du cerveau, généralement l'hémisphère gauche qui est relatif à l'apprentissage des langues, de la lecture, du calcul, de la gestion du temps et de l'apprentissage des gestes techniques (*Les différents troubles - Apeda, s. d.-a*).

Après avoir pris connaissance de ces caractéristiques et parcouru la littérature, nous pouvons affirmer que les troubles DYS- constituent un handicap invisible qui nécessite une reconnaissance, une prise en charge et des aménagements particuliers. Sans cela, ces troubles peuvent mener à un échec scolaire ou professionnel. Il est primordial de bannir le déni de ces troubles et de continuer à comprendre leur complexité et leur singularité (Gillots, 2015).

#### 1.2.1.1. Les différents troubles DYS-

Comme mentionné précédemment, il existe six troubles DYS- auxquels il est commun d'ajouter le trouble de l'attention avec ou sans hyperactivité. À travers ces explications, nous allons découvrir que chaque trouble a ses propres spécificités.

##### 1) La dyslexie : les troubles du langage écrit

Selon Aimar (2021), la définition de la dyslexie indique que « *ces dysfonctionnements sont souvent liés à un mauvais développement phonologique en amont de l'apprentissage de la lecture (difficultés à discriminer les sons proches, faible conscience phonologique) ou à des problèmes dans le traitement orthographique (confusions et inversions de lettres, mauvais codage de la position des lettres)* » (Aimar, 2021). Concrètement, la dyslexie est le trouble lié à la lecture. Les personnes dyslexiques souffrent de confusions régulières entre des lettres voisines et/ou d'omissions de syllabe en lisant, de difficultés d'épellation, etc. La lecture est lente et difficilement compréhensible pour cause d'hésitations, de besoin de deviner les mots, etc. De plus, la dyslexie peut aussi provoquer une mauvaise orientation dans l'espace (Rosado & AViQ, 2020). Dans le tableau ci-dessous, tiré du manuel de formation des enseignants de l'Institut Slingerland, se trouvent quelques caractéristiques générales associées aux troubles du langage.

Table I Specific Language Disability: Some General Characteristics <sup>1</sup>
1. Average or above intelligence
2. Reversals, transpositions and omissions in reading, spelling and/or speech
3. Can be a poor reader
a. Insertion of small words in reading
b. Silent reading is slow when compared to intelligence
c. Oral reading is hesitant
d. Poor word recall and decoding skills
e. Reading comprehension lost during struggle to recognize words
4. Can be a poor speller
5. Writing vocabulary is meager
6. Images for individual letters and letter sequences cannot readily, smoothly and accurately be recalled
7. Awkward or slow writing
8. Some will be hesitant talkers—poor word retrieval
9. May have difficulty expressing self—talks alot but can't get to the point
10. Difficulty in recalling names of acquaintances or places
11. Poor left to right orientation
12. Tends to "run in families," but can occur in isolated cases
13. <u>Difficulty in language skills in spite of excellent education opportunities</u>

<sup>1</sup>Slingerland, B.H. 1981

*Figure 1 - Quelques caractéristiques générales du trouble du langage*

Source : (Slingerland, 1981)

Certaines spécificités engendrées par la dyslexie sont confirmées dans le récit de Thomas S. Mautner. En effet, il explique qu'il n'est pas capable d'épeler les mots, qu'il a une écriture manuscrite déplorable et qu'il éprouve des difficultés avec le langage oral. Il explique également que ses écrits manuscrits contiennent de nombreuses fautes d'orthographe, car avec sa dyslexie, il éprouve des difficultés à se concentrer à la fois sur son écriture et sur l'orthographe (Mautner, 1984). On retrouve le concept du handicap de la double tâche décrit précédemment. Quelques visuels de l'écriture manuscrite de Thomas S. Mautner, dyslexique, se trouvent en annexe 2.

## 2) La dysorthographe : l'altération de l'orthographe

La dysorthographe est un trouble lié à l'orthographe et est souvent une conséquence de la dyslexie. Les personnes dysorthographiques possèdent une orthographe mouvementée par des ajouts, des omissions, des substitutions de lettres ou de syllabes. Il est fréquent de constater un non-respect des mots, une écriture lente et imprécise et, finalement, une difficulté à retranscrire un son entendu (Rosado & AViQ, 2020).

## 3) La dyscalculie : l'altération des capacités de calcul

La dyscalculie peut être vue comme un trouble du développement mathématique qui nuit aux activités scolaires, professionnelles et quotidiennes. Plusieurs difficultés sont identifiées comme le comptage, le dénombrement, le calcul et la résolution de problèmes (Lafay et al., 2015). Parmi les problèmes rencontrés, l'Agence pour une Vie de Qualité (AViQ) dénombre un manque de lien entre le symbole du nombre et la quantité qu'il représente, une comparaison difficile entre les chiffres et peu de perception de la valeur des objets. Les conséquences sont un calcul lent et fastidieux, ainsi que des difficultés dans les activités de raisonnement logico-mathématique comme la gestion du temps ou de l'espace (Rosado & AViQ, 2020).

#### 4) La dyspraxie : les troubles de la coordination du geste

Dalmat définit la dyspraxie en commençant par l'étymologie du mot. Dyspraxie vient du grec *dys*, qui signifie difficulté ou mauvais fonctionnement, et *praxis*, qui signifie action. « *La praxie est la coordination d'un geste fonctionnel, sa dénomination internationale est « trouble du développement de la coordination » (TDC). Ces termes peuvent être utilisés de façon équivalente* » (Dalmat, 2020). Concrètement, la dyspraxie est le trouble de la coordination et de la planification des gestes. Ce trouble provoque de la maladresse, une mauvaise orientation dans l'espace, des difficultés dans l'organisation du regard, entraînant des difficultés en lecture comme le saut de lignes et des difficultés spatiales et constructives, comme des difficultés en géométrie ou dans la lecture et la réalisation d'un plan. La dyspraxie peut empêcher l'acquisition d'automatisme et la réalisation de tâches minutieuses comme l'écriture (Rosado & AViQ, 2020).

#### 5) La dysgraphie : l'altération de l'écriture

Cité par Danna et al., p.33, Postel définit la dysgraphie comme « *une atteinte de la fonction graphique scripturale se manifestant au niveau des composantes spatiales de l'écriture, alors que les structures morphosyntaxiques ne sont pas touchées* » (Danna et al., 2012). Autrement dit, la dysgraphie est le trouble lié aux gestes graphiques. La dysgraphie entraîne une écriture difficile au niveau du traçage des lettres, un non-respect des espaces entre les mots et un non-respect de la ligne et de la taille des lettres lors de l'écriture (Rosado & AViQ, 2020).

#### 6) La dysphasie : les troubles du langage oral

D'après Gérard (1991), « *la dysphasie se définit par l'existence d'un déficit durable des performances verbales significatif au regard des normes établies pour l'âge. Cette condition n'est pas liée à un déficit auditif, à une malformation des organes phonatoires, à une insuffisance intellectuelle, à une lésion cérébrale acquise au cours de l'enfance, à un trouble envahissant du développement, à une carence grave affective ou éducative* » (Taly, 2016). L'AViQ synthétise la dysphasie comme le trouble de compréhension du langage ou le trouble du développement du langage oral (au niveau de la programmation des sons). Concrètement, ce trouble engendre, entre autres, une réalisation de petites phrases, une absence d'utilisation de pronom, une mauvaise utilisation des mots de liaison, une inversion des syllabes au sein d'un mot, une conjugaison erronée des verbes, une difficulté avec les mots complexes ou à double sens, une utilisation d'un style télégraphique, une difficulté à comprendre des phrases trop longues et une compréhension restreinte du vocabulaire (Rosado & AViQ, 2020).

#### 7) Le TDAH : le trouble de l'attention avec ou sans hyperactivité

D'après le manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux et des troubles psychiatriques, le TDAH est « *un mode persistant d'inattention et/ou d'hyperactivité - impulsivité qui interfère avec le fonctionnement ou le développement de l'enfant* ». L'inattention traduit une grande distractibilité, des difficultés à se contenir à une seule tâche fixe et de manière continue ainsi qu'à maintenir son attention. L'hyperactivité, quant à elle, montre une difficulté à tenir en place, à être patient et une impulsivité forte, le tout de manière permanente (Delile, 2019).

##### 1.2.1.2. Le multi-DYS ou les troubles associés

Malheureusement, il est rare de ne souffrir que d'un seul trouble DYS-. En effet, certains troubles de l'apprentissage vont de pair et il est courant de devoir supporter des groupes de troubles. Lorsqu'une personne est atteinte de plusieurs troubles DYS-, le terme utilisé est multi-DYS ou troubles associés. Ceci concerne près de 40 pour cent des personnes diagnostiquées. La dyspraxie est souvent associée à la dysgraphie, tandis que la dyslexie est associée à la dysorthographe. Il est à noter que toutes les combinaisons de troubles sont possibles, ce qui crée son unicité (*Les différents troubles - Apeda, s. d.- a*).

La figure 2, ci-dessous, met en évidence les différentes interconnexions existant entre les troubles de l'apprentissage. Les lignes joignant les différents troubles représentent les associations possibles. Les lignes de couleur verte montrent les associations de troubles fréquentes, tandis que les lignes de couleur orange établissent les interconnexions éventuelles, mais moins fréquentes entre les troubles DYS-. Cette figure traduit la complexité des troubles de l'apprentissage, due à leurs associations, et fait ressortir la nécessité d'une compréhension globale des besoins des personnes affectées par ces troubles.

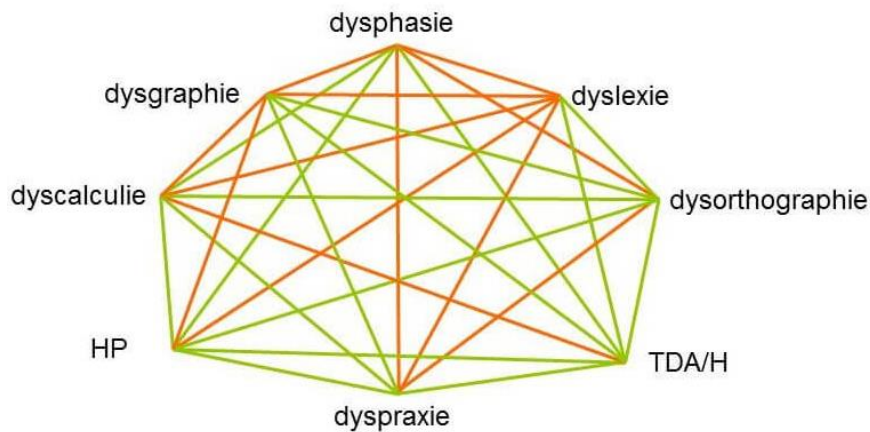


Figure 2 - Les troubles associés

Source : (Les différents troubles - Apeda, s. d.-b)

Outre les troubles DYS-, il existe d'autres handicaps invisibles. Ce sont les cas des maladies dégénératives, par exemple. Découvrons ce que représente ce handicap.

### 1.2.2. Les maladies dégénératives

Les maladies dégénératives peuvent aussi constituer un handicap invisible, important à détecter, afin de permettre aux travailleurs d'évoluer dans de bonnes conditions. De plus, ces maladies augmentent considérablement avec le vieillissement de la population. En 2010, étaient recensés approximativement 35,6 millions de cas de maladies dégénératives dans le monde et ce chiffre devrait doubler d'ici 2030 (Prince et al., 2013). Ces pathologies engendrent une dégradation d'un ou plusieurs organes, y compris le cerveau (*Les maladies dégénératives, quelles sont-elles ?*, 2019). Lorsque la maladie touche le système nerveux central, elle est qualifiée de maladie neurodégénérative (*Maladies neurodégénératives*, 2023). Les maladies (neuro)dégénératives sont souvent d'origine génétique et héréditaire, mais elles peuvent aussi venir d'une forte exposition à des produits toxiques. Ces maladies sont souvent très contraignantes et même s'il est possible d'en atténuer les symptômes, elles sont non guérissables (*Les maladies dégénératives, quelles sont-elles ?*, 2019). Les maladies (neuro)dégénératives provoquent un affaiblissement des fonctions cognitives comme une altération de la mémoire, de l'attention, de la concentration, de la perception visuelle ou encore de la communication (World Health Organization, 2012). Le fonctionnement professionnel se retrouve donc modifié, tout comme la qualité de vie et les interactions sociales (Bruce et al., 2013). Il est essentiel de prendre en considération ces maladies, car elles provoquent régulièrement des difficultés de communication. Ainsi, une meilleure compréhension des troubles communicationnels devrait permettre un maintien de l'autonomie des travailleurs. Il est à noter que l'outil « l'Échelle de Communication fonctionnelle globale pour patients atteints de Maladie Neurodégénérative (ECMN) » permet de recommander des stratégies afin de composer avec les difficultés engendrées par ce handicap invisible (Lefebvre et al., 2018).

Après les troubles DYS- et les maladies dégénératives, le dernier exemple de handicap invisible que nous allons développer dans le cadre de ce mémoire concerne les troubles du spectre autistique.

### 1.2.3. Les troubles du spectre autistique (TSA)

Avant considérés comme rares, les TSA font maintenant partie des troubles neurodéveloppementaux les plus courants (Soto et al., 2016). Une étude mondiale estime qu'une naissance sur 161 est concernée par l'autisme. En Belgique, on estime à 70 000 le nombre de personnes atteintes de TSA. Il semblerait que la fréquence du TSA soit en augmentation, sans qu'on connaisse la raison de cette hausse. Des pistes de réponses pourraient être une meilleure identification de ce trouble par le corps médical, une plus grande attention portée au TSA ou encore les adaptations de la définition (*Autisme · Info santé*, 2020). Les TSA sont des troubles du développement caractérisés par une altération qualitative des interactions sociales, une altération qualitative de la communication, et un caractère restreint, répétitif et stéréotypé des comportements, des intérêts et des activités (Stanciu & Delvenne, 2016). Parmi les symptômes du TSA, on retrouve l'hypersensibilité, l'hyposensibilité ou encore la recherche de sensations. Par exemple, dans la recherche de sensations, on peut nommer le cas d'un enfant qui jette sans cesse des objets au sol, car ce bruit le réjouit (Stanciu & Delvenne, 2016). Les caractéristiques de l'autisme sont présentes dès le plus jeune âge, à des niveaux de gravité différents, et ce, pour toute la durée d'une vie. Les TSA sont très souvent combinés à des troubles cognitifs, à des troubles du langage et de l'apprentissage, à des troubles moteurs, émotionnels et du comportement, à une anxiété, et enfin à des troubles du sommeil et du comportement alimentaire (*Autisme · Info santé*, 2020). Il est nécessaire de poser un diagnostic formel afin de prendre en compte ce handicap invisible et de mettre en place les adaptations nécessaires pour que le travailleur puisse s'épanouir (Soto et al., 2016).

Le handicap invisible est un sujet assez complexe, qui doit souvent être traité en fonction des situations, et il nécessite une adaptation des entreprises. Nous allons étudier le cas des entreprises d'économie sociale et découvrir comment elles intègrent la notion de handicap. L'économie sociale étant un secteur particulier, il mérite quelques explications.

## Chapitre 2 : L'économie sociale

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à une facette de l'économie appelée économie sociale. Nous commencerons par mettre en avant les entreprises sociales et nous continuerons en nous concentrant sur les entreprises de travail adapté (ETA).

C'est en France, au XIX<sup>e</sup> siècle, que le concept d'économie sociale est né. À l'époque, ce terme était assez large et englobait beaucoup d'idées qui touchaient de près ou de loin à la sphère sociale. C'est dans le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle que le concept d'économie sociale s'est précisé et est devenu plus spécifique, même à l'international. L'idée générale retenue est l'existence d'un troisième secteur, qui vient compléter les secteurs privés à but lucratif et public. Traditionnellement, ce sont les formes d'organisation du type coopératif, mutualiste et associatif qui forment l'économie sociale (Defourny, 2017).

### 2.1. Les entreprises sociales

Il existe des entreprises spécifiques à cette nouvelle facette de l'économie : les entreprises sociales. Découvrons leurs particularités.

Une entreprise sociale a des objectifs non-capitalistes, ce qui la démarque fortement des autres entreprises. Puisque c'est une entreprise, son objectif est la production ou la distribution de biens ou de services. Ce type d'entreprise présente trois caractéristiques qui lui sont bien particulières : la finalité sociale de l'activité, les limites imposées à la rémunération du capital et les modes démocratiques de gouvernance. Les formes juridiques des entreprises d'économie sociale les plus rencontrées sont les associations sans but lucratif (ASBL) et les sociétés coopératives (SC). Afin de se financer et d'assumer sa finalité sociale, l'entreprise d'économie sociale a recours, en partie ou totalement, à des ressources non-marchandes afin de couvrir ses coûts de production. Ces ressources non-marchandes comprennent des dons, des subventions par les pouvoirs publics, du bénévolat, etc. L'enjeu d'une entreprise d'économie sociale est d'assurer sa viabilité d'un point de vue de la rentabilité, tout en poursuivant sa mission sociale, qui reste son objectif premier. Selon Mertens de Wilmars et al. (2017), « évaluer la performance sociale, c'est tenter d'évaluer en quoi l'entreprise s'acquitte plus ou moins bien de sa mission sociale, sous contrainte de viabilité économique » (Mertens de Wilmars et al., 2017).

En parallèle de l'économie sociale, un autre type d'économie se développe : l'économie solidaire (Defourny, 2017). Selon Laville, la spécificité de l'économie solidaire repose sur une double dimension économique et politique. Des exemples pouvant faire partie de l'économie solidaire sont le commerce équitable, la finance solidaire, des initiatives collectives d'insertion par le travail, etc. (Defourny & Laville, 2007).

Comme le concept d'économie sociale et le concept d'économie solidaire se rejoignent et se complètent, il est courant de faire référence à l'économie sociale et solidaire (ESS). C'est dans ce contexte, que dans les années 2000, se sont formées des fédérations, des structures de soutien, des programmes d'enseignement et autres organes de concertation qui ont choisi de faire de l'ESS leur terrain de jeu. C'est grâce à ces structures qu'une loi a été votée par l'Assemblée nationale française en 2014 pour reconnaître officiellement l'ESS (Defourny, 2017).

Il existe une catégorie d'entreprise appartenant à l'économie sociale et qui est spécifiquement dédiée à l'emploi des personnes porteuses de handicap. Ces entreprises portent le nom d'« entreprise de travail adapté ».

#### 2.1.1. Les entreprises de travail adapté (ETA)

Parmi les entreprises sociales, on en retrouve certaines qui se concentrent particulièrement sur le sort des personnes porteuses de handicap, c'est le cas des entreprises de travail adapté (ETA). Permettre à des personnes porteuses de handicap de travailler est, non seulement très important pour leur

développement et pour leur épanouissement personnel, mais également utile pour l'État fédéral. En effet, l'Université de Liège a démontré, au travers d'une analyse coût-bénéfice, que la mise au chômage de personnes porteuses de handicap, qui ont pourtant la possibilité de réaliser certaines tâches adaptées, coûte plus cher que leur mise au travail (Niset, 2004). C'est pourquoi il existe des entreprises adaptées permettant aux personnes porteuses de handicap de se rendre utiles à la société, tout en travaillant de manière adaptée.

L'ETA appartient à la catégorie des entreprises sociales d'insertion. Selon Davister et al. (2004), « *leur objectif premier est l'insertion professionnelle, en leur sein ou dans l'économie « classique », de personnes éprouvant des difficultés importantes sur le marché du travail* » (Davister et al., 2004). Cette insertion se fait au travers de formations et d'accompagnements personnalisés, dans le but de réaliser une activité productive de biens ou de services (Nduwayo, 2014). Les ETA ont pour mission l'insertion des personnes porteuses de handicap. Un des objectifs des ETA est de préparer les travailleurs porteurs de handicap en leur laissant la possibilité de se forger une expérience, afin de leur permettre de rejoindre des entreprises classiques par la suite (Niset, 2004). Reconnues par les pouvoirs publics, les ETA doivent promouvoir les compétences des personnes porteuses de handicap, une formation continue, une adaptation des postes de travail et une possibilité d'évolution du travailleur au travers de promotions au sein des ETA ou via une insertion dans le milieu de travail classique (Nduwayo, 2014).

Comme toutes les entreprises traditionnelles, les ETA doivent se soumettre aux exigences de qualité de leurs clients, ce qui leur a permis de développer un grand professionnalisme. C'est pourquoi leurs travailleurs sont soumis à des conditions, certes adaptées à leur(s) handicap(s), mais similaires à celles retrouvées dans des entreprises classiques (Niset, 2004).

Nous avons commencé cette revue de littérature par l'investigation du handicap et du handicap invisible, puis nous avons étudié la question du handicap dans les entreprises d'économie sociale. Dans cette suite logique, continuons nos recherches avec la problématique de la gestion de la diversité liée au handicap dans les entreprises.



## Chapitre 3 : La gestion de la diversité liée au handicap dans les entreprises

Dans ce chapitre, nous commencerons par mettre en avant l’insertion et la gestion des travailleurs porteurs de handicap en entreprise. Nous définirons également la gestion du handicap en entreprise. Par la suite, nous ferons le point sur l’utilisation des termes intégration, inclusion et insertion. Ensuite, nous aborderons le sujet des aménagements raisonnables. Par après, nous en viendrons à la question de comment les managers vont au-delà des politiques et des pratiques formelles de Gestion des Ressources Humaines (GRH) pour les adapter aux travailleurs porteurs de handicap. Nous clôturerons ce chapitre avec la découverte d’une potentielle nouvelle catégorie sociale : le « travailleur incapable de travailler ».

### 3.1. La gestion du handicap en entreprise

La gestion de la diversité liée au handicap en entreprise est malheureusement une réalité qui a souvent été oubliée par le passé (Chanlat, 1992). Même si le handicap est compris dans la question de la diversité en entreprise (Chanlat & Özbilgin, 2017; Özbilgin & Tatli, 2008), ce sujet est peu présent dans les recherches (Chanlat & Özbilgin, 2017; Richard & Barth, 2017). Dans la pratique, il arrive même que les entreprises ne respectent pas les règles liées au handicap (Foster, 2007). En Belgique, le pourcentage de personnes en situation de handicap exerçant une activité professionnelle s’élève à 23 pour cent. Toujours selon Statbel, les trois quarts des personnes fortement limitées dans leurs actions sont inactives (Statbel, 2022). En réalité, les entreprises ne comptent généralement que deux pour cent de travailleurs porteurs de handicap (Cornet et al., 2013). De plus, nombreux sont les directeurs qui estiment que le handicap est difficile à intégrer dans une organisation, compte tenu des aménagements qu’il requiert (Aimar & Chanlat, 2018). En effet, les managers pensent devoir continuellement remodeler et réinterpréter les pratiques et les politiques de GRH, souvent inflexibles, afin d’étendre leur pouvoir moral (Bartram et al., 2018). Parfois, le problème concerne les directeurs, qui ne connaissent pas les programmes de prévention et les interventions en faveur des pratiques non-discriminatoires envers les personnes porteuses de handicap (Roessler et al., 2010). En conséquence, les directeurs considèrent les travailleurs en situation de handicap comme contre-productifs (Stone, 1997; Tisserant, 2012). Dans ce contexte, le handicap invisible est encore plus difficile à gérer. On observe, par exemple, que les travailleurs dyslexiques se retrouvent souvent dans des environnements de travail « hostiles », ce qui les pousse à devoir se surpasser (Aimar & Chanlat, 2018). En outre, Santuzzi et Waltz (2016) mettent en évidence que les personnes porteuses de handicap invisible évoluent autour d’un déni de ce handicap et d’une faible estime de soi (A. Santuzzi & Waltz, 2016). Il arrive même que les personnes porteuses de handicap, elles-mêmes, entretiennent les *aprioris* et les préjugés. Ces derniers peuvent concerner leur handicap, un autre handicap ou encore les jugements supposés de leur entourage. Une situation paradoxale apparaît alors, celle que les personnes porteuses de handicap peuvent elles-mêmes contribuer à leur propre discrimination (Tisserant, 2012). Donc, la gestion des ressources humaines formelle ne soutient pas toujours la gestion éthique des personnes porteuses de handicap (invisible) (Bartram et al., 2018). Comme l’environnement influence fortement l’augmentation ou la réduction des handicaps, l’insertion et la façon d’accueillir les personnes porteuses de handicap dans les organisations créent une large responsabilité sociale (Angeloni, 2013).

Akabas, Gates, Galvin et Warren (1992) définissent la gestion du handicap en entreprise comme « *une stratégie de prévention et de remédiation sur le lieu de travail qui vise à prévenir l’apparition du handicap ou, à défaut, à intervenir rapidement après l’apparition du handicap, en utilisant des services de réadaptation coordonnés, rentables et de qualité qui reflètent l’engagement de l’organisation à maintenir l’emploi des personnes qui ont des limitations fonctionnelles au travail* » (Akabas et al., 1992). Il est important de prendre conscience que les travailleurs porteurs de handicap, sous condition d’ajustements appropriés dans l’organisation, peuvent mettre leurs compétences et leurs particularités au profit de l’entreprise (Colella, 2001; Tisserant, 2012). Comme Santuzzi et al. (2014) l’ont remarqué, les personnes en situation de handicap peuvent parfois mieux performer que leurs collègues lorsque



l'environnement de travail est adapté à leurs déficiences, comme c'est le cas pour certaines personnes dyslexiques par exemple (A. M. Santuzzi et al., 2014). Selon Rieth, Ahrens et Cummings (1995), la gestion intégrée du handicap (Integrated Disability Management (IDM) en anglais), comprend trois niveaux de prévention : la prévention primaire des handicaps qui est destinée à prévenir les handicaps sur le lieu de travail ; la prévention secondaire qui est destinée à minimiser l'impact et le coût des handicaps ; et enfin, la prévention tertiaire qui vise à encourager la réadaptation et le retour au travail (Rieth et al., 1995). Le modèle de gestion intégrée du handicap associe la protection contre les risques professionnels et les efforts visant à promouvoir l'amélioration des comportements personnels en matière de santé. À travers ce modèle, nombreux sont les problèmes de santé, conditions particulières ou maladies qui peuvent être pris en compte, comme l'inactivité, la santé mentale, les maladies cardiaques, le diabète, le cancer, etc. (Angeloni, 2013). La gestion du handicap au travail a évolué au fil des années, avec une attention accrue sur les sujets de la sécurité, de la prévention, de la santé, du bien-être, de la gestion des maladies, du présentéisme et de l'absentéisme (Rosenthal et al., 2007; Slinn et al., 2006). À travers leurs recherches, Aimar et Chanlat déclarent que les modifications de l'environnement de travail pour s'adapter aux handicaps invisibles peuvent être délicates à accepter dans l'organisation. En effet, ce processus prend en compte tant les besoins individuels que l'apprentissage du handicap invisible par les travailleurs, ce qui complique la tâche (Aimar & Chanlat, 2018). Pour concrétiser la gestion éthique des personnes porteuses de handicap, il est important que toutes les parties prenantes aux relations de travail, dont les directeurs, comprennent les besoins et les défis liés à la gestion du handicap dans les organisations (Cavanagh et al., 2017). De plus, il a été démontré que les entreprises qui pratiquent la gestion du handicap bénéficient, d'une part, d'une réduction de coûts directs, et d'autre part, d'une réduction de coûts indirects, comme la possibilité de réduire les primes d'assurance invalidité grâce à une réduction du nombre global de demandes d'indemnisation en cas d'invalidité ou de la durée moyenne de ces demandes (Hargrave et al., 2008; Kuhnen et al., 2009). En outre, comme on observe une réduction de l'absentéisme grâce à ce modèle, les organisations ont moins recours aux heures supplémentaires, ce qui réduit cette charge salariale et le risque de *burn-out* des autres travailleurs. D'autres coûts indirects peuvent être réduits grâce à cette prise en compte du handicap, comme les coûts liés à la perte de productivité, les coûts associés à l'embauche, les coûts de formation de nouveaux travailleurs, etc. (Hursh & Lui, 2003). Enfin, le modèle de gestion intégrée du handicap peut également être utilisé dans la communication et le marketing pour attirer de nouveaux collaborateurs, de nouveaux clients, de nouveaux fournisseurs et de nouveaux partenaires sensibles à cette cause. Évidemment, l'efficacité du modèle est sujette aux capacités de l'organisation à mettre en place les aménagements nécessaires pour les différents handicaps (Angeloni, 2013).

Des recherches ont été faites sur le cas spécifique de la dyslexie. Miller était un des premiers chercheurs en gestion à mentionner le potentiel des personnes dyslexiques dans le travail (Miller, 2011). Les recherches montrent que des travailleurs dyslexiques se trouvent dans tous les types d'entreprises, que ce soit des entreprises privées, publiques ou encore des ASBL (Aimar & Chanlat, 2018). Les travailleurs dyslexiques ont des compétences exceptionnelles au niveau de la créativité et de l'innovation (Aimar & Chanlat, 2018). De plus, les personnes atteintes de ce handicap invisible sont capables de développer une intuition, un discernement, une capacité d'analyse des informations graphiques et une très bonne communication (Miller, 2011). Ces aptitudes créent des capacités positives, qui peuvent avoir comme effet de compenser le handicap (Aimar & Chanlat, 2018). En outre, les personnes porteuses de handicap invisible peuvent représenter un avantage compétitif pour l'organisation (Bartram et al., 2018). Il est utile de noter que les directeurs peuvent être éthiques, tout en montrant leur désaccord avec les politiques et les pratiques de management formel (Bartram et al., 2018).

Il existe différents termes pour qualifier l'accueil et la gestion de travailleurs en situation de handicap dans les entreprises. En effet, les notions d'intégration, d'inclusion ou d'insertion sont souvent confondues. Dans le point suivant, nous allons tenter de clarifier la portée de chacun de ces termes.

### 3.2. L'intégration, l'inclusion ou l'insertion

Les termes « intégration », « inclusion » et « insertion » sont fréquemment associés dans le monde de l'éducation et dans le monde professionnel. Ils forment une triade complexe à définir, mais nécessaire pour en comprendre les spécificités (Jouret, 2024). Afin de clarifier leur signification, nous allons définir chaque concept.

Premièrement, selon Jouret, l'intégration est le processus qui va de l'individu vers l'institution. En d'autres termes, la personne s'adapte aux valeurs, aux pratiques et au fonctionnement de l'entité pour s'y intégrer et être acceptée (Jouret, 2024). Le processus d'intégration aide une personne ou un groupe de personnes à devenir membre d'un autre groupe et il se concrétise par l'adaptation (Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE), 2020).

Deuxièmement, l'inclusion est un processus qui crée des liens et des ponts du milieu spécialisé vers le milieu traditionnel et inversement (Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE), 2020). Selon Jouret, l'inclusion est un concept qui va de l'institution vers l'individu. En définitive, l'institution s'adapte pour créer un milieu accueillant afin de répondre aux besoins des individus (Jouret, 2024). Autrement dit, l'inclusion est synonyme d'ouverture à l'autre et à toute forme de diversité (Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE), 2020).

Troisièmement, l'insertion est un processus qui traduit la possibilité d'appartenance à un groupe en adoptant les valeurs, les normes et les règles communes d'un environnement adapté aux difficultés (Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE), 2020). Selon Jouret, l'insertion peut être considérée comme le processus qui comprend, d'une part, l'intégration et, d'autre part, l'inclusion. Pour mener à bien un tel processus, il faut atteindre un équilibre entre l'intégration et l'inclusion. Autrement dit, l'insertion nécessite non seulement des efforts d'adaptation venant de l'individu, mais aussi des efforts d'ajustement venant de l'institution, pour créer une adaptation mutuelle (Jouret, 2024).

Dans le but de refléter les relations entre les concepts d'intégration, d'inclusion et d'insertion, et de les comprendre, nous avons réalisé une figure illustrative, qui se trouve ci-dessous.

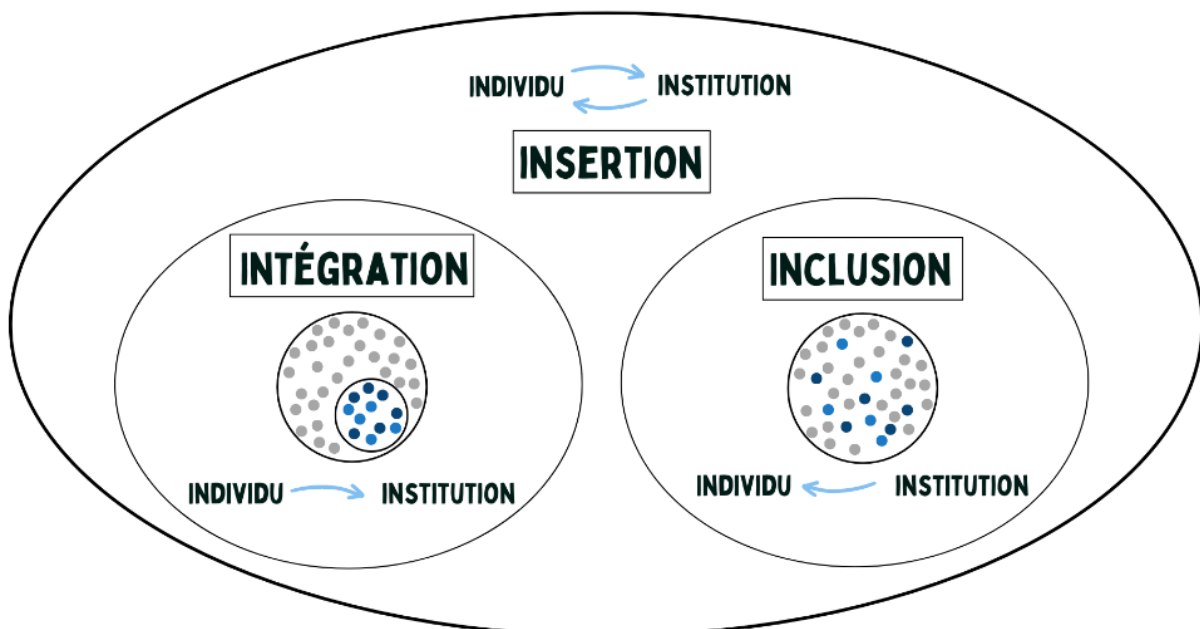


Figure 3 - Relations entre intégration, inclusion et insertion

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé de ne pas nous restreindre à un seul chemin d'adaptation, que ce soit l'intégration ou l'inclusion. Dans un souci de découverte la plus vaste possible, nous avons fait le choix de porter nos recherches sur l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale, ce qui inclut à la fois l'intégration et l'inclusion. Le but de nos recherches est, en effet, de découvrir les pratiques existantes pour insérer les travailleurs en situation de handicap invisible dans les entreprises et non de déterminer si les organisations pratiquent l'intégration ou l'inclusion.

Comme évoqué dans cette partie, l'insertion socioprofessionnelle nécessite la mise en place d'adaptations, souvent appelées « aménagements raisonnables », pour accompagner les personnes porteuses de handicap dans leur vie professionnelle. Continuons nos recherches par l'exploration de ces aménagements raisonnables.

### 3.3. Les aménagements raisonnables

La Constitution belge déclare que les personnes porteuses de handicap ont droit à des aménagements raisonnables. Les Nations Unies définissent les aménagements raisonnables comme « *les modifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou induite, lorsque cela s'avère nécessaire dans un cas particulier, pour assurer aux personnes handicapées la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'homme et des libertés fondamentales* » (Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD) | United Nations Enable, 2022). Les aménagements raisonnables comprennent l'acquisition et la modification d'équipements, mais également un volet formation (Stead, 2002). Les appareils et équipements sont communément appelés les « technologies d'assistance ». Des exemples de ces technologies sont les claviers spéciaux, les lecteurs d'écran, les équipements de synthèse vocale, les haut-parleurs, etc. (Butterfield & Ramseur, 2004; Inge et al., 2000; Jakovljevic & Buckley, 2011; Schneider, 1999). Les techniques comprises dans les aménagements raisonnables sont, notamment, les changements physiques ou structurels pour rendre un lieu de travail accessible, la modification ou l'acquisition d'équipements pour permettre à une personne porteuse de handicap d'effectuer son travail et la restructuration d'un travail (Rieth et al., 1995). Mettre en œuvre ces techniques pour retenir les employés actuels est moins coûteux que de devoir embaucher des nouveaux collaborateurs (Schreuer et al., 2009). Cependant, il faut garder à l'esprit qu'une stratégie de compensation ou l'instauration d'aménagements, même s'ils permettent de diminuer la situation de handicap, ne signifient pas la disparition du trouble ou du handicap (Vallin, 2020).

En plus des aménagements raisonnables, il existe d'autres manières d'accompagner les travailleurs porteurs de handicap invisible. Une d'entre elles consiste à adapter les pratiques de GRH en fonction des besoins spécifiques liés au handicap invisible.

### 3.4. Au-delà des politiques et des pratiques formelles de Gestion des Ressources Humaines (GRH)

L'étude « *Going the Extra Mile : Managers and Supervisors as Moral Agents for Workers with Disability at Two Social Enterprises* » trouvée dans la littérature, apporte un exemple plus concret de l'insertion des personnes porteuses de handicap (invisible) dans le management des organisations et détaille ses tenants et aboutissants, grâce à des éléments apportés par d'autres recherches. L'étude répond à la question de comment les directions vont au-delà des politiques et des pratiques formelles de GRH pour gérer de manière éthique l'insertion des personnes porteuses de handicap (Bartram et al., 2018).

#### 3.4.1. Les épreuves

Premièrement, l'insertion de personnes porteuses de handicap dans les entreprises représente des défis quotidiens. Avant d'envisager toute adaptation, les recruteurs s'expriment sur la difficulté de trouver des travailleurs en situation de handicap. En outre, ils n'ont pas toujours connaissance des organismes qui pourraient les épauler pour accueillir des travailleurs en situation de handicap

(Naschberger, 2008). Au-delà du recrutement, d'autres complications peuvent survenir comme des difficultés pour se rendre sur le lieu de travail, car cela représente un coût et peut être complexe pour certaines personnes porteuses de handicap, dont celles qui ne possèdent pas le permis de conduire. Ces personnes doivent utiliser les transports en commun et doivent se plier aux horaires existants. C'est pourquoi il est important que les directions puissent faire preuve de flexibilité pour permettre aux personnes en situation de handicap de venir travailler. Une autre grande problématique est la rémunération. Les travailleurs porteurs de handicap accomplissent un travail, ils méritent donc une rémunération équitable et qui leur permet de subvenir à leurs besoins. Ensuite, les directions ont besoin d'être formées continuellement à l'insertion de personnes porteuses de handicap en entreprise, et cette activité chronophage représente un coût (Bartram et al., 2018). Enfin, une autre complication se manifeste dans la diversité des handicaps. En effet, les déficiences peuvent varier selon leur nature, temporellement, mais aussi en intensité. Le type de handicap influence fortement la manière dont les encadrants doivent accompagner les travailleurs porteurs de handicap (Point et al., 2010).

#### *3.4.2. La stratégie des entreprises sociales*

Deuxièmement, choisir d'employer des personnes porteuses de handicap peut faire partie du plan stratégique des entreprises sociales. D'ailleurs, c'est parfois un élément central ou secondaire de leur mission sociale (Bartram et al., 2018). Dans ce contexte, le rôle des dirigeants d'entreprise est crucial puisqu'ils ont le pouvoir d'insuffler une impulsion forte en faveur de l'insertion des travailleurs porteurs de handicap et une politique volontariste (Naschberger, 2008). L'idée est de créer un endroit de travail harmonieux pour tous les travailleurs, où règne la transparence (Bartram et al., 2018).

#### *3.4.3. La vision des directions sur les règles de GRH*

Troisièmement, les directions des entreprises sociales adaptent les règles de GRH classiques pour qu'elles conviennent mieux aux situations des travailleurs porteurs de handicap. Pour ce faire, elles pratiquent une gestion flexible. Cela implique plusieurs adaptations, comme la possibilité de laisser des laps de temps plus larges dans l'apprentissage des nouvelles tâches et dans la réalisation des missions quotidiennes. Les directions des entreprises sociales entendent également fournir des conditions de travail équitables aux travailleurs porteurs de handicap, avec une rémunération digne, des horaires de travail corrects, une revendication de leurs droits, la possibilité de se former, etc. Il est très important de mettre en avant ces travailleurs, d'en être fier, plutôt que de les cacher (Bartram et al., 2018).

#### *3.4.4. Les façons de soutenir les travailleurs en situation de handicap*

Quatrièmement, il existe différentes manières de venir en aide aux travailleurs porteurs de handicap. Les managers peuvent modifier leur manière de collaborer en adaptant les pratiques classiques de GRH via une compréhension partagée. Ceci implique d'aller bien au-delà de la supervision. Un moyen efficace pour encadrer un travailleur en situation de handicap est le programme *buddy with someone who is a role model*. Cela consiste à mettre en place un système de parrainage entre le travailleur en situation de handicap, et un autre travailleur qui est son référent pour l'aider et l'accompagner. Attentifs à la cause des travailleurs en situation de handicap, les cadres sont des personnes qui se soucient du bien-être de leurs travailleurs, qui prennent du temps, et même parfois de leur temps libre, pour les accompagner dans leur vie professionnelle (Bartram et al., 2018). Il est indubitable que toutes les aides qui ont pour vocation de soutenir les travailleurs en situation de handicap doivent être préparées et disponibles avant leur arrivée afin d'assurer au mieux leur accueil et leur insertion dès le début (Naschberger, 2008).

#### *3.4.5. Ressenti des travailleurs en situation de handicap*

Cinquièmement, grâce aux adaptations mises en place, les travailleurs porteurs de handicap se sentent considérés et non juste comme des éléments anodins parmi d'autres dans l'organisation. Le fait de faire partie d'une équipe leur est bénéfique également. Finalement, ce processus d'insertion des personnes porteuses de handicap permet à ces travailleurs de ressentir un sentiment d'accomplissement, de reconnaissance, d'indépendance et de participation à une vie professionnelle et sociale (Bartram et al., 2018).

Comme nous l'avons souligné, adapter les pratiques de gestion en fonction des personnes porteuses de handicap invisible leur permet de s'épanouir au travail et de se sentir considérées. Ces travailleurs se différencient des travailleurs « classiques », et c'est pourquoi une nouvelle catégorie de travailleurs pourrait apparaître.

### 3.5. Le « travailleur incapable de travailler »

D'après les recherches de Czedik et al. (2021), une nouvelle catégorie sociale, qui n'a pas encore été reconnue dans la littérature scientifique, pourrait émerger. Cette catégorie se nomme le « travailleur incapable de travailler » et pourrait correspondre parfaitement au cas des travailleurs porteurs de handicap invisible. C'est en Allemagne que ces recherches ont permis de mettre en évidence cette nouvelle catégorie de travailleurs. En effet, dans ce pays, les personnes ne répondant pas aux critères du marché du travail ordinaire en sont exclues et sont dirigées vers des ateliers de « réadaptation » pour y être employées. Cette catégorie de travailleurs souffre de nombreuses contradictions. En effet, ces travailleurs sont considérés comme porteurs de handicap car ils sont incapables d'intégrer le marché du travail ordinaire en raison de ses exigences, mais ils sont considérés comme (trop) aptes pour le secteur protégé, autrement dit le secteur qui emploie les personnes porteuses de handicap plus lourd. Dans le cas des travailleurs porteurs de handicap invisible, on pourrait décrire ce handicap comme une forme de « handicap professionnel ». Dans ce contexte, le diagnostic de l'incapacité de travail et donc, de la reconnaissance du handicap, représente une des seules possibilités de rejoindre le monde du travail : dans le secteur protégé. La reconnaissance du handicap peut exclure du marché du travail classique, mais elle permet de rejoindre la réadaptation professionnelle et elle facilite la demande d'aides sociales. La reconnaissance d'un handicap est donc une condition préalable à la participation à la vie active pour les personnes porteuses de handicap (Czedik et al., 2021).

Cette nouvelle catégorie de travailleurs évolue dans des services adaptés à leurs besoins, qui sont appelés « ateliers protégés ».

#### 3.5.1. Les ateliers protégés

Initialement, ces ateliers ont été conçus pour les travailleurs en situation d'incapacité totale de travail. Maintenir la participation dans la vie professionnelle des travailleurs en situation de handicap est une des missions de ces ateliers, mais au-delà de cela, une autre de leurs missions est de (ré)établir la performance et de suivre ces travailleurs dans leur réintégration dans le marché du travail classique (Czedik et al., 2021). Parmi le public ciblé par ces ateliers, on retrouve les personnes en situation de handicap mental, qui est d'ailleurs le groupe le plus représenté. Les personnes en situation de handicap psychique forment le deuxième groupe le plus représenté. La présence de ce groupe dans les ateliers montre l'exclusion grandissante des personnes atteintes de stress psychologique du marché du travail classique. On remarque, cependant, que les personnes atteintes de handicap psychique sont celles qui quittent le plus rapidement les ateliers. Un troisième groupe apparaît parmi les personnes ciblées par les ateliers et ce groupe est en constante augmentation : les personnes atteintes de difficultés d'apprentissage (Czedik et al., 2021). Les personnes atteintes de ce handicap invisible rejoignent les ateliers, car elles éprouvent des difficultés à réussir la transition entre le milieu scolaire et le monde professionnel (Detmar et al., 2008).

Les ateliers protégés doivent également s'adapter aux changements actuels de la société et subissent une pression venant du marché du travail ordinaire. Ils sont contraints d'augmenter la rentabilité de leur production et d'adapter leur travail aux exigences du marché professionnel ordinaire. Suite à ces changements, les ateliers sont passés d'une activité de manufacture et de montage industriel à des services logistiques. Les travailleurs ont dû accepter de réaliser de plus en plus de commandes « juste à temps » à cause de la dépendance des ateliers vis-à-vis des entreprises classiques. Ceci se traduit par une charge de travail plus élevée et des exigences de performance croissantes dans les ateliers. En ce qui concerne la répartition du travail, les personnes qui réalisent le travail informatique sont celles qui sont jugées « en forme » d'après le secteur. Ce sont principalement les jeunes qui souffrent de difficultés d'apprentissage. L'activité de logistique a également permis de diviser le travail en tâches

individualisées, qui s'inspire du concept de la « chaîne logistique ». Cette division du travail permet l'exécution de commandes plus rapide et sans erreur, ce qui rend possible la réalisation d'un plus grand nombre de commandes. Cette organisation représente un réel avantage concurrentiel dans le traitement des commandes. Auparavant, les personnes en situation de handicap étaient rassemblées en groupes hétérogènes afin qu'elles puissent apprendre les unes des autres. Dorénavant, les membres des groupes sont répartis sur les tâches à accomplir, ce qui rend les travailleurs plus autonomes et moins dépendants de leur chef de groupe. Les ateliers doivent réussir le challenge de combiner les objectifs de performance du marché du travail ordinaire avec le défi d'adapter les tâches aux besoins des travailleurs en situation de handicap. Dans ce contexte, les ateliers dépendent de plus en plus des personnes considérées comme les plus efficaces. « *Selon une déclaration d'un chef de groupe dans le champ de la logistique, des personnes qui travaillent actuellement dans les ateliers auraient travaillé, il y a dix ans, sur le marché du travail ordinaire.* » Il est à noter que les personnes porteuses de handicap les plus qualifiées ont aussi le droit de travailler dans une entreprise classique, tout en gardant leur statut de travailleur de l'atelier protégé (Czedik et al., 2021).

Les ateliers de réadaptation sont une solution aux problèmes de chômage structurel, mais malgré cela, les personnes en situation de handicap restent dépendantes des prestations sociales et risquent l'octroi de revenus plus faibles et donc une dépendance vis-à-vis de leurs proches ou de l'aide sociale (Directorate-General for Justice and Consumers (European Commission) et al., 2016; Hammersley, 2021; Solga, 2005). Les ateliers proposent deux domaines d'intervention. D'une part, le « domaine éducatif » visant à accompagner les personnes dans un apprentissage vers une qualification. D'autre part, après avoir réussi le premier domaine, les travailleurs porteurs de handicap peuvent intégrer le « domaine du travail », dans lequel les employés exercent une activité professionnelle sous l'autorité de professionnels de la réadaptation. Ces professionnels sont présents pour expliquer le travail, pour soutenir les personnes dans leur processus de réadaptation en fixant des objectifs et en évaluant s'ils sont atteints. Le laps de temps autorisé entre ces deux domaines est de deux ans maximum. En ce qui concerne le financement, dans le dernier de ces domaines, le travailleur perçoit une indemnisation. L'Agence fédérale pour l'emploi subventionne une partie des ateliers et le montant restant doit être amené par les ateliers. Il est également à noter que l'indemnisation reçue par les travailleurs ne les empêche pas de bénéficier de prestations sociales. (Czedik et al., 2021).

Malheureusement, à l'heure actuelle, les ateliers protégés n'ont jamais réussi à atteindre pleinement leur objectif de « promouvoir la transition des personnes adéquates vers le marché du travail régulier par des mesures adaptées ». En effet, le taux de transition tourne autour des 0,2 pour cent (Czedik et al., 2021).

Découvrons ce que nous pouvons retenir de cette étude avant-gardiste qui met en lumière cette nouvelle catégorie de travailleur qui pourrait émerger.

### 3.5.2. Conclusion de cette étude

Cette étude représente la frontière floue entre « l'aptitude au travail des ateliers » et le diagnostic « d'incapacité de travail ». De plus, on peut remarquer que la frontière entre le marché du travail ordinaire et le marché du travail protégé, donc la frontière entre la « capacité au travail » et l'« incapacité au travail », ou encore la frontière entre « non-porteur de handicap » et « porteur de handicap » se réduit progressivement. Cela montre également que l'accès au marché du travail ordinaire est de plus en plus difficile pour de plus en plus de personnes. Et le marché du travail protégé réagit à ce phénomène, aux stratégies des entreprises et aux politiques du marché du travail en mobilisant les mêmes méthodes de gestion et d'organisation que les entreprises du marché du travail classique. Cette nouvelle catégorie de travailleurs est innovante et pourrait bien se montrer utile et révolutionnaire pour les personnes porteuses de handicap invisible. Cependant, il faut rester critique par rapport à cette innovation car elle pose certaines questions éthiques. Par exemple, dans quelle mesure le statut de réinsertion et donc le versement d'une indemnisation à la place d'un salaire est-il justifiable alors que les travailleurs effectuent des tâches similaires à celles sur le marché du travail

ordinaire ? Ou encore, cette orientation vers la performance à l'encontre des personnes souffrant de handicaps multiples ou de handicaps mentaux ne représente-t-elle pas une discrimination (Czedik et al., 2021) ?

Clôtons la première partie de ce mémoire par un résumé des éléments qui ont été mis en avant dans cette revue de littérature sur la gestion du handicap dans les entreprises sociales.



## Chapitre 4 : Conclusion de la partie théorique

À travers cette revue de littérature, nous avons découvert la complexité du handicap invisible. Tout d'abord, le handicap invisible est, selon Goffman (1975), « *un handicap qui n'est pas apparent, ce qui revient, pour un individu, au fait d'avoir une limitation durable des possibilités d'interactions sans que l'entourage puisse comprendre qu'il s'agisse bien d'un handicap* » (Combeau, 2020). Autrement dit, l'entourage social ou professionnel ne se rend pas toujours compte du handicap, ce qui l'empêche de procéder aux aménagements utiles et nécessaires afin de permettre aux personnes porteuses de handicap de s'épanouir dans un milieu qui leur est adapté. Si toutefois le handicap n'est pas méconnu, il est souvent jugé comme mineur. Ensuite, la reconnaissance du handicap se complexifie également dans le cas du handicap invisible. Malheureusement, s'il n'est pas reconnu formellement par la loi, la personne porteuse de handicap se voit privée de nombreuses aides. Dans ce cas de figure, les aides et aménagements doivent être mis en place spontanément et sont à la merci de la bonne volonté de l'entourage. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons développé les handicaps invisibles suivants, à savoir les troubles DYS- aussi appelés troubles de l'apprentissage, les maladies dégénératives et les troubles du spectre autistique. Nous avons aussi découvert que l'entreprise sociale pourrait être un lieu d'accueil pour les personnes porteuses de handicap invisible. En effet, à travers sa mission sociale, l'entreprise pourrait avoir une volonté de diversité et d'accompagnement des personnes porteuses de handicap invisible qui éprouvent des difficultés sur le marché du travail ordinaire. Parmi les entreprises d'économie sociale, une catégorie d'entreprise est dédiée à l'accompagnement de personnes porteuses de handicap : les ETA. Dans la deuxième partie de ce mémoire, il sera intéressant de comparer le sort qui est réservé aux personnes porteuses de handicap invisible dans les ETA, dans les entreprises d'économie sociale (dont l'ouverture au handicap n'est pas la mission première) et dans les entreprises dites classiques. Enfin, nous avons pu découvrir que la gestion du handicap en entreprise n'est pas aisée et bien souvent redoutée, par les directeurs, mais aussi par les travailleurs. Que ce soit à cause d'une méconnaissance des règles à respecter concernant le handicap, d'un contournement des règles, des politiques de GRH trop rigides, ou d'une trop grande peur des défis à relever, la gestion du handicap est bien trop souvent évitée. Pourtant, il semblerait que les entreprises aient tout à gagner à pratiquer la gestion du handicap, tant d'un point de vue financier que d'un point de vue de bien-être au travail. En ce qui concerne les pratiques existantes pour la gestion du handicap, on peut retrouver une gestion flexible et une adaptation des règles de GRH comme la possibilité de donner plus de temps aux travailleurs en difficulté, la possibilité de participer à un programme de parrainage dans l'entreprise, etc. En plus de ces aménagements, le concept du « *travailleur incapable de travailler* » pourrait émerger et représenter l'avenir des travailleurs porteurs de handicap invisible. En effet, cette catégorie, qui n'est pas encore reconnue dans la littérature scientifique, pourrait apporter des solutions efficaces pour permettre aux travailleurs en difficulté de trouver un emploi et même de réintégrer le marché du travail classique.

La figure 4, ci-dessous, tente de synthétiser la revue de littérature élaborée dans le cadre de ce mémoire, en illustrant un processus qui commence par le handicap invisible et retrace le cheminement partant de la reconnaissance du handicap vers la visualisation des différentes étapes généralement observées dans la gestion du handicap invisible au sein des entreprises.



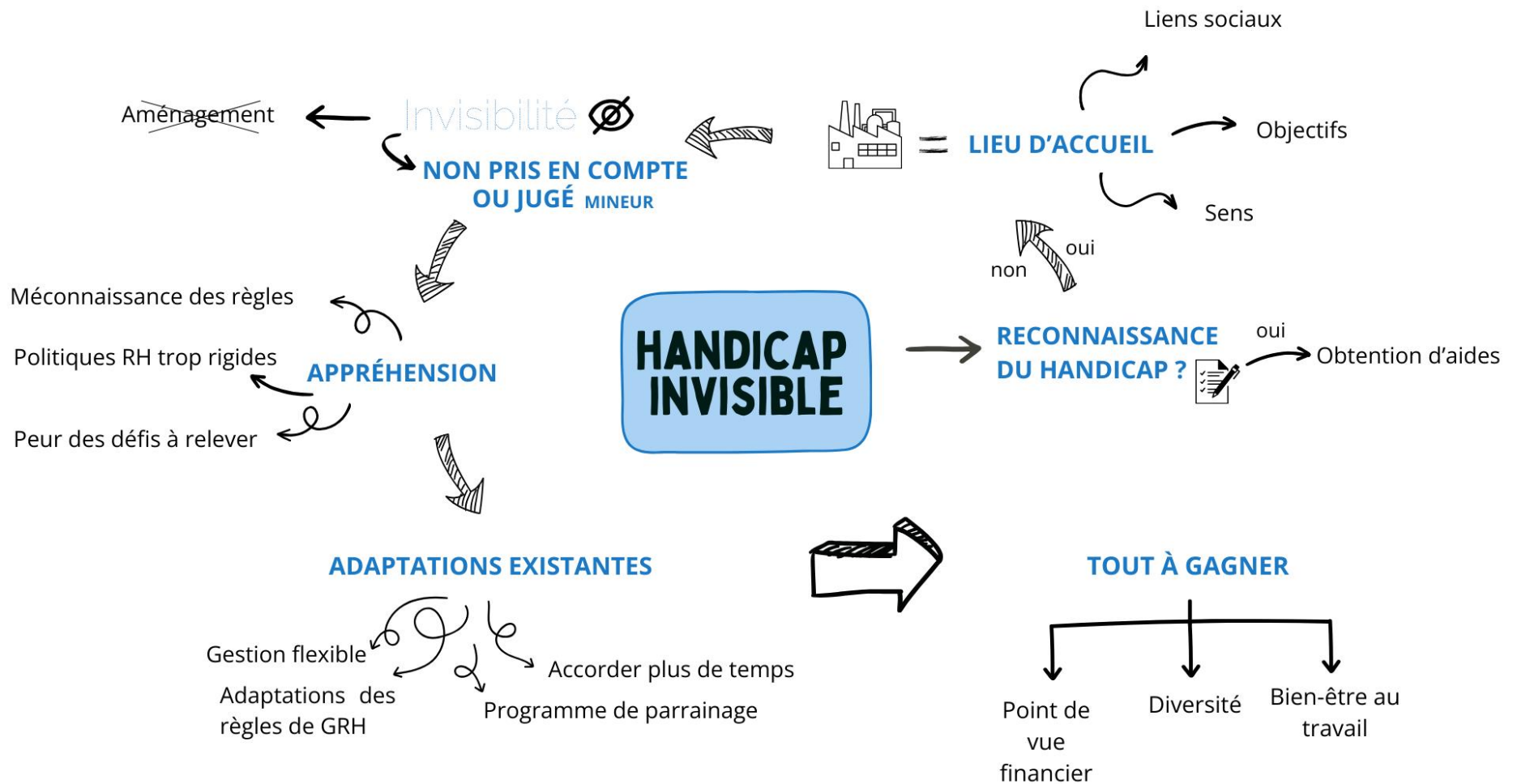


Figure 4 - Conclusion de la revue de littérature

L'objectif de ce mémoire est de mettre en lumière les pratiques dans les entreprises sociales pour insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible. Dans la deuxième partie de ce travail de recherche, nous découvrirons concrètement comment les entreprises d'économie sociale intègrent les personnes en situation de handicap invisible et si ces pratiques correspondent avec celles qui existent dans la littérature scientifique ou non.

## Partie 2 : Étude empirique

### Chapitre 5 : Méthodologie

Afin de répondre au titre de recherche, qui s'intitule « L'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale : bilan et perspective », et d'atteindre ses objectifs, la recherche exploratoire et qualitative a été préférée. Dans le cas du handicap invisible en entreprise, l'approche qualitative est préférable, car tenter de réaliser une analyse statistique sur des petits échantillons ne fournira ni des résultats valides, ni fiables, ni généralisables (Neergaard & Ulhøi, 2007). Cette recherche qualitative a permis de découvrir le sujet du handicap invisible en entreprise, d'élucider et d'expliquer sa complexité (Neergaard & Ulhøi, 2007), selon une approche inductive. Au travers d'interviews semi-dirigées, les informations ont été directement récoltées auprès des encadrants des travailleurs concernés par le handicap invisible. En effet, des experts de fédérations, des directeurs, des ergonomes, des responsables RH ou encore des assistants sociaux, qui accompagnent des personnes porteuses de handicap invisible en entreprise ont été interrogés afin d'obtenir des informations du terrain concernant l'ambiance de travail, la gestion de la diversité, les aménagements mis en place, les défis à relever, etc. Ces interviews ont été réalisées dans différents secteurs de l'économie sociale et de l'économie traditionnelle en s'adressant, dans un premier temps, aux fédérations en vue d'obtenir une vue d'ensemble de la prise en charge des handicaps invisibles. Dans un deuxième temps, certains cas spécifiques ont été approfondis afin d'en apprendre davantage sur leur manière d'insérer les personnes porteuses de handicap invisible.

#### 5.1. Sélection de l'échantillon

Pour constituer cet échantillon, les recherches ont été conduites en Région wallonne et dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ce territoire a été sélectionné pour différentes raisons. Tout d'abord, nous avons décidé d'étudier l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible en Belgique. Cette restriction était nécessaire puisque les règles diffèrent selon les pays. En Belgique, le handicap est intégré dans les politiques régionales. C'est pourquoi nous avons décidé de concentrer nos recherches sur la Wallonie, car c'est le territoire dans lequel nous nous identifions le plus ; ce qui permet de rendre ces recherches plus concrètes et de nous projeter avec une plus grande aisance. Néanmoins, nous avons décidé d'élargir notre champ d'étude à la Région de Bruxelles-Capitale, offrant ainsi l'opportunité de recueillir davantage de répondants et d'obtenir des informations supplémentaires appropriées pour nos recherches.

Afin de récolter les données utiles pour nos recherches, nous avons effectué un échantillonnage à plusieurs niveaux selon la stratégie des cas révélateurs, qui nous a permis d'observer et d'analyser des cas inaccessibles auparavant (Neergaard & Ulhøi, 2007). En premier lieu, les interviews ont été menées auprès des fédérations d'économie sociale. Pour ce faire, la liste des fédérations membres de l'ASBL Concertes, qui est l'organisation représentative des entreprises d'économie sociale, a été passée en revue. D'abord, les fédérations susceptibles d'être exposées à la question du handicap invisible ont été sélectionnées. Ensuite, ces fédérations ont été contactées par appel téléphonique dans le but de déterminer si elles étaient intéressantes pour les recherches et, le cas échéant, d'obtenir le contact des personnes aptes à répondre aux questions. Finalement, un e-mail a été envoyé aux personnes de contact proposées afin de leur expliquer plus précisément la démarche et de solliciter une interview en ligne. En deuxième lieu, les entretiens ont été menés auprès des organisations. Les noms des entreprises interviewées ont été sélectionnés sur base des recommandations des experts dans les fédérations. Cette sélection, basée sur des références, a reposé sur l'aide des experts afin de fournir les idées sur les cas congrus. S'en est suivi un échantillonnage en chaîne qui a permis de souligner les cas riches en informations afin de poursuivre les entretiens. En effet, les experts nous ont permis de repérer les noms des sociétés pertinentes pour enrichir nos recherches. Les entreprises recommandées lors des entretiens avec les experts sont les informateurs clés pour nos recherches. (Neergaard & Ulhøi, 2007). D'autres entreprises ont été choisies grâce à leur reconnaissance par CAP 48, association d'aide

aux personnes handicapées, via le prix de l'Entreprise Citoyenne. Enfin, d'autres organisations encore ont été sélectionnées sur le site Internet de la CAIPS - la Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale. Le processus de prise de contact était le même que pour celui des fédérations, c'est-à-dire, d'abord par appel téléphonique pour obtenir les contacts des personnes adéquates, puis par e-mail pour convenir d'un rendez-vous en ligne. L'échantillon a été sélectionné en vue d'atteindre la saturation. Ce stade n'est pas aisé à atteindre puisque la compétence pour juger de la saturation s'acquiert avec l'expérience (Neergaard & Ulhøi, 2007). Selon Morse, un échantillon adéquat est atteint lorsque celui-ci facilite la compréhension de la problématique de recherche (Morse, 1991).

Ci-dessous se trouve la grille de présentation récapitulative des personnes interviewées dans le cadre de nos recherches sur l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans l'économie sociale. Pour investiguer ce thème de recherche, 18 entretiens ont été menés, ce qui représente 20 personnes interviewées.

	FORME D'ORGANISATION	NOM DE L'ORGANISATION	POSTE (S)
Entretien 1	Unité d'Administration Publique (UAP)	Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ 1)	Chargé de la promotion de l'emploi des Personnes handicapées auprès des entreprises
Entretien 2	Coopérative agréée Entreprise d'Insertion (EI)	EI 1	2 accompagnateurs sociaux
Entretien 3	Fédération	Fédération ETA 1	Chargé de projets Handicap
Entretien 4	Fédération	Fédération ETA 1	Directeur
Entretien 5	Entreprise de Travail Adapté (ETA)	ETA 1	Assistant social
Entretien 6	Entreprise de Travail Adapté (ETA)	ETA 2	Ergonome
Entretien 7	Société à Responsabilité Limitée (SRL)	Entreprise 1	Directeur
Entretien 8	Entreprise de Travail Adapté (ETA)	ETA 3	Directeur
Entretien 9	Unité d'Administration Publique (UAP)	Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ 2)	Agent d'intégration professionnelle
Entretien 10	Société à finalité sociale	Société à finalité sociale 1	Accompagnateur social
Entretien 11	Société Anonyme (SA)	Entreprise 2	Directeur des relations sociales
Entretien 12	Centre de Formation et d'Insertion Socioprofessionnelle Adapté (CFISPA)	CFISPA 1	Assistant social
Entretien 13	Société Anonyme (SA)	Entreprise 3	Responsable RH
Entretien 14	Centre d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP)	CISP 1	Directeur
Entretien 15	Société à Responsabilité Limitée (SRL) à finalité sociale	Société à finalité sociale 2	Directeur
Entretien 16	Entreprise de Travail Adapté (ETA)	ETA 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistant Social</li> <li>• Responsable RH</li> </ul>
Entretien 17	Entreprise de Travail Adapté (ETA)	ETA 5	Responsable du service d'insertion socioprofessionnelle
Entretien 18	Association Sans But Lucratif (ASBL)	ASBL 1	Assistant de direction

Tableau 1- Grille de présentation des personnes interviewées

## 5.2. Récolte des données

La première interview s'est déroulée le 18 mars 2024 et la dernière interview a eu lieu le 3 mai 2024. D'environ 40 minutes, la plupart de ces interviews se sont déroulées sous forme de réunion en ligne via la plateforme Ms Teams. Certaines personnes interviewées préférant des entretiens en présentiel, leurs interviews ont été effectuées dans leur entreprise. Les interviews ont toutes été enregistrées, après avoir reçu le consentement des interviewés. Les guides d'entretien utilisés se trouvent en annexe 3.

Après avoir réalisé les interviews, retranscrit les échanges et récolté les informations, ces dernières ont été confrontées. Par le biais d'une analyse thématique, les résultats obtenus ont été regroupés par thèmes pertinents en rapport à l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs porteurs de handicap invisible. Les informations les plus récurrentes ont été mises en évidence et les différences ont été soulignées. Cette analyse a aussi permis de formuler des recommandations pour aller plus loin.

Dans la revue de littérature, nous avons examiné la question du handicap et en particulier celle du handicap invisible. Un autre aspect crucial à considérer est la perspective juridique du handicap. En effet, la législation a des impacts directs, notamment sur les aides qui en découlent. Cette mise en contexte nous permettra de mieux comprendre les résultats mis en avant lors de nos entretiens auprès des entreprises qui insèrent des travailleurs porteurs de handicap invisible.

## 5.3. Contexte

Cette partie est destinée à comprendre le contexte juridique du handicap en Belgique. Tout d'abord, nous passerons en revue la législation belge pour découvrir ce qu'elle prévoit concernant le handicap. Ensuite, nous aborderons la question de la reconnaissance du handicap. Enfin, nous ferons le point sur les aides existantes en Wallonie en faveur de l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap.

Commençons par l'analyse de la législation belge sur la question du handicap.

### 5.3.1. La législation belge

Dans un premier temps, voyons ce qui est prévu pour le handicap en général. Dans un deuxième temps, nous aborderons la reconnaissance du handicap pour les personnes porteuses de handicap invisible.

Comme la Belgique ne possédait pas de définition officielle de la notion de handicap, la juridiction se basait sur l'arrêt du 11 juillet 2006 de la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE). Sa définition est la suivante : « (...) la notion de "handicap" doit être entendue comme visant une limitation résultant notamment d'atteintes physiques, mentales ou psychiques et entravant la participation de la personne concernée à la vie professionnelle ». Afin de compléter cette définition, il faut s'intéresser à la Convention des Nations Unies relative aux Droits des Personnes Handicapées (CNUDPH). En effet, ce texte de loi est considéré comme le fondement des législations relatives à l'insertion des personnes porteuses de handicap : « Par personnes handicapées, on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres ». Ce qu'il faut retenir de cette convention est que les personnes porteuses de handicap sont en droit de bénéficier d'aménagements spécifiques, d'accéder à toutes les opportunités que la société crée et que les services de celle-ci soient adaptés à leurs besoins et de participer aux changements sociaux.

Concernant le droit belge, le pouvoir est divisé entre l'État fédéral, les Communautés et les Régions. Selon la proposition de résolution relative à une mise à l'emploi proportionnelle des personnes sur le marché du travail régulier, l'État fédéral est compétent pour la Sécurité sociale, les Communautés gèrent la formation des travailleurs et enfin, les Régions héritent de l'élaboration de politiques pour des groupes spécifiques d'individus et le placement des travailleurs.

Selon l'article 11, la Constitution belge déclare une interdiction de discrimination et selon l'article 23, chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine, y compris dans la sphère professionnelle. Récemment, depuis le 30 mars 2021, l'article 22ter met en lumière la cause des personnes porteuses de handicap : « *Chaque personne en situation de handicap a le droit à une pleine inclusion dans la société, y compris le droit à des aménagements raisonnables* ». Le droit belge s'appuie aussi sur la loi du 10 mai 2007 relative à la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Cette loi représente une loi anti-discrimination et impose de réelles obligations à charge de l'employeur. Elle définit juridiquement les termes « aménagement raisonnable », « discrimination », « harcèlement », etc. L'article 14 interdit d'inciter à discriminer, de harceler ou de refuser de mettre en place les aménagements raisonnables dont a besoin la personne porteuse de handicap. Il est également utile de se référer à quelques conventions de travail qui protègent les travailleurs en situation de handicap, comme la Convention Collective de Travail n°99 du 20 février 2009 du Conseil national du travail qui garantit une rémunération aux travailleurs porteurs de handicap qui ne sera pas inférieure aux niveaux fixés par d'autres Conventions Collectives Interprofessionnelles, Sectorielles ou d'Entreprise, du fait d'une éventuelle productivité plus faible. Cela signifie qu'elle assure au travailleur porteur de handicap une rémunération au moins égale à celle de ses collègues exerçant le même poste au sein de l'entreprise. Un autre texte de loi utile est l'Arrêté du Gouvernement wallon du 29 novembre 2007, qui déclare que le lieu de travail du travailleur porteur d'un handicap doit être adapté pour promouvoir l'égalité des chances.

En Belgique, la loi prévoit également une obligation d'embauche en faveur des personnes en situation de handicap. En effet, selon l'Arrêté royal du 6 octobre 2005, « *chaque service public est tenu de mettre au travail des personnes handicapées à concurrence de trois pour cent de son effectif. Par "service public", on entend les services publics fédéraux, les services publics fédéraux de programmation, ainsi que les services qui en dépendent, le ministère de la Défense, la police fédérale ou une des personnes morales de droit public visées à l'article 1er, 3°, de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique* ». En ce qui concerne la Wallonie, un quota d'embauche de 2,5 pour cent de personnes en situation de handicap dans l'effectif total de chaque province, commune, centre public d'aide sociale, et association de services publics situés en Région wallonne est exigé, selon l'arrêté du gouvernement wallon du 7 février 2013.

Des initiatives sont mises en place pour l'emploi des personnes porteuses de handicap. Découvrons comment celles-ci peuvent être reconnues par la loi.

### 5.3.2. *La reconnaissance du handicap*

La loi prévoit un régime spécial pour les travailleurs en situation de handicap, notamment en termes de non-discrimination et d'embauche. Il est donc important de comprendre comment les personnes peuvent faire reconnaître leur handicap et sous quelles conditions celui-ci sera reconnu.

La reconnaissance officielle du handicap est octroyée par le « Service Public Fédéral (SPF) Sécurité sociale – Direction générale Personnes Handicapées » et est compétent pour la Région wallonne, la Région bruxelloise et la Région flamande. Pour aider le SPF, d'autres services peuvent évaluer le handicap, en fonction de leur domaine d'expertise. En Wallonie, l'AVIQ, le Centre psycho-médico-social (PMS), la mutuelle et l'Office National de l'Emploi (ONEM) peuvent intervenir (*Faire reconnaître mon handicap ou solliciter une intervention auprès d'autres organismes | AVIQ, s. d.*).

Faire reconnaître son handicap par le « SPF Sécurité sociale – Direction générale Personnes Handicapée » permet de bénéficier de certaines aides, dont l'obtention d'allocations financières diverses et de certains avantages fiscaux et sociaux (*Faire reconnaître mon handicap ou solliciter une intervention auprès d'autres organismes | AVIQ, s. d.*).

Afin d'obtenir l'attestation de reconnaissance du handicap, il y a une évaluation médicale de l'impact du handicap sur la capacité de la personne à accomplir les tâches quotidiennes de manière autonome. Lors de cette évaluation, six activités sont mesurées :

- 1) se déplacer ;
- 2) faire les courses, cuisiner et manger ;
- 3) se soigner et s'habiller ;
- 4) entretenir son logement et accomplir les tâches ménagères ;
- 5) vivre de manière autonome, évaluer et éviter le danger ;
- 6) communiquer, entretenir des contacts avec d'autres personnes.

Chacune des six activités ci-dessus peut recevoir un maximum de trois points. Zéro point signifie qu'il n'y a aucune difficulté rencontrée, un point signifie qu'il y a quelques difficultés rencontrées, deux points montrent de grandes difficultés et qu'une aide est nécessaire et, enfin, trois points signifient qu'il est impossible pour la personne de réaliser l'activité sans aide. Le total de points obtenus par la personne en situation de handicap est fonction de la reconnaissance du handicap ou non. De plus, ce nombre total de points déterminera le montant des allocations et autres aides sociales dont pourra bénéficier la personne en situation de handicap, évidemment en cas de reconnaissance du handicap (*Procédure de reconnaissance | Handicap Belgium, 2023*).

Il est important de noter que la décision de reconnaissance du handicap par le médecin du « SPF Sécurité sociale – Direction générale Personnes Handicapées » peut être valable pour une durée déterminée si celui-ci pense que la situation de la personne porteuse de handicap peut encore évoluer (*Procédure de reconnaissance | Handicap Belgium, 2023*).

Dans l'hypothèse où la demande d'attestation de reconnaissance du handicap est favorable, il existe deux grandes aides financières :

- 1) L'allocation de remplacement de revenus. Elle est généralement octroyée aux personnes entre 18 et 65 ans dans le cas où le handicap empêche le travail ou si la capacité de gain grâce à un travail ne dépasse pas un tiers de celle d'une personne sans handicap sur le marché du travail classique.
- 2) L'allocation d'intégration. Elle peut être octroyée aux personnes entre 18 et 65 ans qui éprouvent des difficultés dans les activités du quotidien comme cuisiner, manger, se laver, faire le ménage, etc. (*Conditions de reconnaissance | Handicap Belgium, 2023*).

Comme nous venons de le découvrir, la reconnaissance du handicap invisible n'est pas assurée. En effet, elle dépend de la gravité du handicap et de la façon dont celui-ci contraint les six catégories d'activités ci-dessus. Cette reconnaissance entraîne des aides pour accompagner les personnes porteuses de handicap qui en éprouvent le besoin. Cependant, les agences régionales peuvent également venir en aide aux personnes en situation de handicap. Découvrons quelles sont ces aides.

### 5.3.3. Les aides mises en place par les agences

Outre la législation, les Régions ont créé des agences qui accompagnent les personnes porteuses de handicap. La Région wallonne a fondé l'Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ). L'AVIQ est un organisme d'intérêt public autonome qui gère, entre autres, l'accompagnement du handicap et des familles en Wallonie. C'est le service public compétent pour les informations, les aides et les conseils en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap. L'AVIQ propose des financements en lien avec l'équipement matériel spécifique, l'insertion professionnelle via des aides à l'emploi, des formations, des accompagnements et encore bien d'autres sujets, le tout dans l'intérêt des personnes porteuses de handicap (*Me renseigner auprès de mon bureau régional de l'AVIQ, 2022*). Il existe des systèmes similaires mis en place dans les autres Régions belges. En Région flamande et pour la partie néerlandophone de Bruxelles, il existe la *Vlaams agentschap voor personen met een handicap (VAPH)* (*l'Agence flamande pour les Personnes handicapées (VAPH) | VAPH, s. d.*). Le Service Personne Handicapée Autonomie Recherchée (PHARE) aide les personnes en situation de handicap à Bruxelles (*PHARE - Personne Handicapée Autonomie Recherché, s. d.*). Enfin, il existe également un organisme public responsable pour l'aide aux personnes handicapées en Communauté germanophone : le *Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben (DSL)* (*Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben, s. d.*).



L'AVIQ met en place des démarches concrètes pour aider les personnes en situation de handicap. Parmi celles-ci et spécifiquement au monde du travail, se retrouvent, entre autres, le contrat d'adaptation professionnelle (CAP), la prime d'intégration, la prime au tutorat en entreprise, la prime de compensation et l'intervention dans les frais de déplacement d'un travailleur en situation de handicap.

Premièrement, le CAP est une période de formation en entreprise qui permet de préparer l'insertion professionnelle d'une personne en situation de handicap. Pour cela, un contrat est conclu entre la personne porteuse de handicap et une entreprise, sous l'accord de l'AVIQ pour une durée maximale d'un an, prolongeable. Parmi les conditions à satisfaire, il y a notamment la reconnaissance de l'AVIQ, l'absence de qualification ou d'expérience professionnelle directement utilisable sur le marché de l'emploi, la probabilité de succès dans le métier envisagé, etc. L'autre partie, les entreprises, peuvent, elles toutes adhérer à ce contrat. L'entreprise formatrice bénéficie d'un travailleur qu'elle forme selon ses besoins, de l'opportunité de se forger une opinion sur le travailleur et d'un soutien pédagogique de l'AVIQ. De plus, l'AVIQ et le Fonds Social Européen remboursent 70 pour cent du montant de la formation du travailleur en situation de handicap. Le travailleur peut aussi se voir rembourser ses frais de déplacement. Une fois la formation finie, l'entreprise pourra bénéficier d'autres aides comme d'une prime à l'intégration, d'une prime au tutorat, d'une prime de compensation, d'une intervention dans l'aménagement du poste de travail ou encore des aides à l'emploi octroyées par d'autres pouvoirs publics (*Contrat d'adaptation professionnelle | AVIQ, s. d.*).

Deuxièmement, la prime d'intégration est une intervention financière forfaitaire dans le but d'encourager l'embauche d'un travailleur en situation de handicap. L'avantage pour l'employeur est un remboursement à hauteur de 25 pour cent de la rémunération du travailleur pendant un an maximum. Les conditions pour le travailleur en situation de handicap sont multiples : être reconnu par l'AVIQ, être embauché sous contrat de travail ou statut réglementaire et avoir été au chômage (ou en incapacité de travail) les six mois qui précèdent l'embauche. En ce qui concerne l'entreprise, aucune condition spéciale, et elle peut être privée ou publique. En outre, cette aide est cumulable avec d'autres aides comme les réductions de cotisations de Sécurité sociale, la prime au tutorat en entreprise ou encore l'aménagement du poste de travail. Cependant, la prime d'intégration n'est pas compatible avec la prime de compensation (*Prime à l'intégration | AVIQ, s. d.*).

Troisièmement, la prime au tutorat en entreprise est une intervention financière qui peut être accordée sur demande à une entreprise qui dédie un tuteur chargé de former et de guider un travailleur en situation de handicap nouvellement engagé. Cette prime consiste en une intervention trimestrielle de 750 euros et elle peut être reçue deux fois. Les conditions relatives à l'entreprise (privée ou publique) sont, d'une part, accorder au tuteur le temps nécessaire à l'accomplissement de sa mission et, d'autre part, l'engagement à remplacer le tuteur si nécessaire. Afin d'obtenir cette prime, le tuteur doit établir trois rapports d'activités. Le travailleur doit, de son côté, faire reconnaître son handicap par l'AVIQ et être embauché sous contrat de travail ou sous statut réglementaire. Cette aide est cumulable avec d'autres comme les réductions de cotisations de Sécurité sociale, la prime à l'intégration, la prime de compensation et l'aménagement du poste de travail (*Prime au tutorat en entreprise | AVIQ, s. d.*).

Quatrièmement, la prime de compensation est une aide financière sous forme de remboursement de maximum 45 pour cent d'une partie du coût salarial à charge de l'entreprise pour les aménagements nécessaires au travail. Quelques exemples d'adaptations sont : des pauses supplémentaires, une réorganisation de l'espace de travail, un encadrement plus soutenu (rappel des consignes, contrôle), etc. Cette intervention est accordée pour un maximum d'un an, mais peut être renouvelée jusqu'à cinq fois. Une analyse de la situation est prévue pour chaque renouvellement. En ce qui concerne les conditions d'octroi, toutes les entreprises qui respectent leurs obligations légales sont éligibles. Du côté du travailleur, celui-ci doit être sous contrat de travail ou sous statut réglementaire et avoir son ou ses handicap(s) reconnu(s) par l'AVIQ. Cette mesure est cumulable avec d'autres aides octroyées par d'autres pouvoirs publics, comme les réductions de cotisations de Sécurité sociale. Toutefois, la prime



de compensation n'est pas compatible avec la prime à l'intégration, mais elles peuvent se succéder (*Prime de compensation* / AVIQ, s. d.).

Finalement, l'intervention dans les frais de déplacement est une intervention financière destinée au travailleur, en raison de son handicap, pour se rendre de son domicile à son lieu de travail (*Frais de déplacement au lieu de travail* / AVIQ, s. d.).

Le tableau ci-dessous présente la compatibilité des primes exposées précédemment.

	CONTRAT D'ADAPTATION PROFESSIONNELLE	PRIME D'INTÉGRATION	PRIME AU TUTORAT EN ENTREPRISE	PRIME DE COMPENSATION	INTERVENTION DANS LES FRAIS DE DÉPLACEMENT
CONTRAT D'ADAPTATION PROFESSIONNELLE	/	✗	✗	✗	✓
PRIME D'INTÉGRATION	✗	/	✓	✗	✓
PRIME AU TUTORAT EN ENTREPRISE	✗	✓	/	✓	✓
PRIME DE COMPENSATION	✗	✗	✓	/	✓
INTERVENTION DANS LES FRAIS DE DÉPLACEMENT	✓	✓	✓	✓	/

Tableau 2 - Compatibilité des primes proposées par l'AVIQ

Nous examinerons dans les résultats de nos recherches sur le terrain l'utilisation ou non de ces aides, afin d'insérer les personnes porteuses de handicap invisible dans les organisations.

Après avoir pris connaissance de ces éléments de contexte nécessaires à la compréhension de nos recherches sur l'insertion socioprofessionnelle du handicap en Belgique, abordons la mise en évidence des résultats des interviews menées dans le cadre de ces recherches.

## Chapitre 6 : Résultats

Ce chapitre a pour but de présenter et d'analyser les résultats découverts lors des interviews des professionnels dans l'encadrement des travailleurs en situation de handicap invisible. Premièrement, nous allons mettre en évidence les résultats provenant des interviews réalisées auprès d'experts de fédérations ou d'organismes spécialisés dans l'accompagnement des personnes porteuses de handicap, mais aussi les résultats des interviews auprès des entreprises qui s'engagent dans l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible. Ces résultats seront classés par thèmes pertinents par rapport à la problématique de recherche qui porte sur « l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale : bilan et perspective ». Deuxièmement, nous établirons une comparaison entre les pratiques des ETA, celles des autres entreprises de l'économie sociale et celles des entreprises dites classiques.

### 6.1. Analyse thématique des résultats provenant des entretiens

Commençons par découvrir les facteurs qui motivent les employeurs à engager des travailleurs porteurs de handicap invisible.

#### 6.1.1. Raisons de l'embauche de travailleurs en situation de handicap invisible

Les entreprises engagent des personnes porteuses de handicap invisible pour diverses raisons, selon leur mission et leur vision.

*« En tant qu'ETA, nous avons l'obligation d'engager des personnes porteuses de handicap, ce qui comprend les handicaps invisibles. Nous dépendons de l'AVIQ et elle détermine le pourcentage de travailleurs porteurs de handicap à embaucher au minimum pour les ETA, à savoir 70 pour cent. Souvent, nous avons des services d'accompagnement des personnes porteuses de handicap qui nous proposent des travailleurs. Il faut savoir que pour chaque travailleur, nous devons demander à l'AVIQ une autorisation de travailler en ETA. »* (Extrait de l'entretien 5)

*« Les conditions d'accès pour entrer dans une ETA sont maintenant principalement axées sur le handicap invisible et vers une collaboration avec l'enseignement spécialisé. Le public fort représenté dans les ETA est donc composé de personnes qui ont des problèmes caractériels ou des handicaps mentaux. »* (Extrait de l'entretien 16)

Pour certaines entreprises, comme le témoignent ces collaborateurs évoluant dans des ETA, l'objectif premier est de créer des emplois pour les personnes en situation de handicap, quel que soit le handicap, et de rendre les postes de travail accessibles à tous. Ces conditions garantissent l'accès aux ETA à certaines personnes porteuses de handicap invisible.

*« Il y a des personnes en situation de handicap invisible qui sont éloignées de l'emploi et qui ont besoin d'aide, donc nous les accompagnons en les formant. Depuis plusieurs années, on se rend compte qu'il y a de plus en plus de personnes avec des handicaps invisibles, qui les impactent dans leur quotidien et dans leur vie professionnelle. Et parfois, c'est difficile de déceler le handicap invisible des personnes. Parfois, ils en ont conscience, parfois non, et parfois, ils le cachent. »* (Extrait de l'entretien 14)

Pour d'autres entreprises, comme expliqué par cet encadrant en entreprise d'insertion, leur but est d'accompagner les personnes éloignées de l'emploi vers le monde professionnel. Parmi les personnes éloignées de l'emploi, on retrouve aussi des personnes porteuses de handicap invisible. D'ailleurs, il arrive que certaines personnes cachent leur handicap et que les encadrants le découvrent seulement par la suite.

*« Au départ, c'est le fruit du hasard. Un collaborateur de l'AVIQ s'est présenté à moi pour me proposer le projet d'embaucher une personne porteuse de handicap. Comme beaucoup de patrons, j'avais des a priori, en pensant que cela n'allait pas fonctionner, qu'on allait avoir des gros problèmes d'adaptation, etc. »* (Extrait de l'entretien 7)

*« Nous avons déjà engagé des travailleurs sans savoir qu'ils avaient un handicap, puisqu'il est invisible. Sinon, de manière générale, on a engagé des travailleurs porteurs de handicap pour toutes les mêmes raisons qu'on a engagé des personnes valides. Le fait qu'une personne ait un handicap visible ou invisible ne devrait pas empêcher son embauche. » (Extrait de l'entretien 11)*

Pour d'autres encore, le choix d'embaucher des personnes porteuses de handicap invisible s'est manifesté suite à des opportunités qui se sont présentées aux entreprises, comme illustré lors de l'entretien 7, ou suite à des stratégies destinées à améliorer la diversité au sein des organisations. Il est important de souligner que les entreprises engagent des personnes porteuses de handicap pour leur offrir un travail et non pour les occuper. Des résultats réels et de la productivité sont attendus du travail des personnes en situation de handicap, car les entreprises ont des clients à satisfaire, tant sur la qualité des produits et des services que sur la quantité ou le délai de livraison.

Après avoir pris connaissance des raisons qui motivent l'emploi des personnes porteuses de handicap invisible, découvrons si les employeurs ont connaissance du handicap des personnes au moment de leur embauche.

#### *6.1.2. Connaissance du handicap au moment de l'embauche*

*« Pour qu'on puisse accompagner la personne, il faut qu'elle accepte de parler de son handicap et de le faire reconnaître. Il y a potentiellement des personnes dans nos effectifs qui sont porteuses de handicap invisible, mais qui, pour des raisons de dignité notamment, refusent que ce soit connu et communiqué en interne. Cependant, on ne peut pas les obliger et, malheureusement, cela reste un sujet assez tabou. » (Extrait de l'entretien 13)*

*« Lors du recrutement, nous demandons aux futurs travailleurs s'ils ont un numéro à l'AVIQ, le type d'enseignement qu'ils ont fait, etc. Cependant, s'ils ne veulent pas nous expliquer pourquoi ils ont été dans l'enseignement spécialisé ou autre, il n'y a aucune obligation légale. » (Extrait de l'entretien 16)*

La connaissance du handicap des travailleurs dans l'entreprise est un sujet délicat, comme nous pouvons le ressentir à travers ces témoignages. Les encadrants ne sont que très rarement autorisés à connaître le dossier médical des travailleurs en situation de handicap pour des raisons de protection de la vie privée. Cette question de connaissance du handicap est d'autant plus problématique dans le cas des handicaps invisibles. Les encadrants de ces travailleurs se voient donc contraints de se baser sur du déclaratif et de faire entièrement confiance aux déclarations de leurs travailleurs. Ainsi, les entreprises tentent de nouer une relation de confiance avec leurs travailleurs, afin que ceux-ci acceptent de partager leurs difficultés dans le but d'aménager au mieux leur vie professionnelle dans l'entreprise. Toutefois, les entreprises peuvent bénéficier de conseils provenant de la médecine du travail, non pas sur les handicaps des travailleurs, mais sur la façon d'adapter les postes de travail pour accompagner au mieux les collaborateurs en situation de handicap.

Dans le prochain point, nous allons analyser les défis auxquels les fédérations et les agences de promotion du handicap sont confrontées pour convaincre les entreprises des bienfaits d'accueillir des travailleurs porteurs de handicap invisible.

#### *6.1.3. Défis pour promouvoir l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible*

*« La plus grosse difficulté est la crainte des employeurs et des collègues d'engager des personnes qui éprouvent des difficultés au quotidien. C'est la peur de ce qui est différent et de ce qu'on ne connaît pas. Un autre défi se manifeste dans les adaptations, qui peuvent parfois être coûteuses. Il arrive aussi que certains employeurs ne se sentent pas concernés et ne savent pas comment communiquer avec les personnes porteuses de handicap. Enfin, des défis se manifestent dans la peur du manque de productivité et de l'absentéisme. » (Extrait de l'entretien 1)*

*« Malheureusement, l'AVIQ n'est pas assez connue, même parmi les professionnels de la santé, et c'est dommage. Un défi se manifeste dans l'ouverture d'esprit des collègues, qui est pourtant nécessaire. Le*

*dernier défi réside dans l'abus, quand certains employeurs et travailleurs essaient d'exagérer des situations pour user et abuser des aides. » (Extrait de l'entretien 9)*

Les entretiens auprès des organisations et des fédérations spécialisées dans l'accompagnement des personnes porteuses de handicap ont permis de pointer que le plus grand défi pour promouvoir l'insertion des travailleurs porteurs de handicap concerne la peur des employeurs. En effet, ceux-ci éprouvent des craintes à engager des personnes porteuses de handicap, car ils ne sont pas ou peu informés sur ce que cela implique. L'entretien 9 a d'ailleurs permis de souligner que les services de l'AVIQ, entre autres, ne sont pas assez connus et sont donc sous-utilisés. D'autres défis résident dans l'ouverture d'esprit des collaborateurs, dans l'absentéisme, dans l'abus, etc.

Une fois les employeurs convaincus d'accueillir des travailleurs en situation de handicap invisible, il faut encore rendre cette insertion concrète dans l'entreprise. Étudions comment les entreprises s'y prennent pour insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible au sein de leurs équipes.

#### *6.1.4. Insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible en entreprise*

*« Le plus gros soutien, qui se fait sur le long terme, et qui augmente d'années en années, concerne les primes de compensation. Actuellement, cela concerne plus ou moins 6 000 travailleurs. L'AVIQ intervient sur deux types d'actions. D'une part, il y a les agents d'intégration professionnelle qui accompagnent des travailleurs dans leur entreprise pour aménager leur poste de travail et proposer des soutiens, en général financiers. D'autre part, l'AVIQ assure un rôle d'accompagnement des entreprises, sur demande, en prodiguant des conseils, généralement pour des réflexions autour des processus RH, sur l'insertion et le maintien à l'emploi des travailleurs en situation de handicap. L'AVIQ a un rôle important dans l'information des entreprises et des travailleurs. » (Extrait de l'entretien 1)*

*« En tant que fédération, nous devons répondre aux besoins de nos membres. Nous devons aussi suivre la législation et la littérature scientifique pour faire des propositions créatives, en dehors des besoins, sur base de nos observations et sur les points d'attention que nous avons identifiés en tant qu'experts. » (Extrait de l'entretien 3)*

Lors des interviews, nous avons découvert que les organisations spécialisées dans l'accompagnement des personnes porteuses de handicap soutiennent les travailleurs et les entreprises afin d'augmenter et d'améliorer l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible. Ces soutiens se traduisent par des aides financières, mais également par des conseils généraux, des formations ou des recommandations personnalisées en fonction des situations rencontrées dans les entreprises. Il arrive aussi que les organisations proposent des initiatives suite à des changements de loi ou des découvertes, comme mentionné dans l'extrait de l'entretien 3.

Lors de nos recherches, nous avons également découvert que chaque entreprise possède son propre processus d'insertion des personnes porteuses de handicap. Le but est le même, mais il se concrétise de façon plus ou moins différente dans chaque entreprise. Nous remarquons que bien souvent, le processus reste le même, que le travailleur soit en situation de handicap ou non. Toutefois, les entreprises s'adaptent au cas par cas, en fonction des difficultés rencontrées par les travailleurs.

*« Dès que nous engageons un nouveau travailleur, nous réalisons une fiche explicative, sans parler de maladie ou de problème, mais en mettant en évidence les points d'attention. Ces fiches sont destinées aux moniteurs qui encadrent les travailleurs porteurs de handicap à leur poste. De plus, nos assistants sociaux se rendent tous les jours dans les ateliers pour constater les difficultés et essayer de trouver des solutions adaptées avec le conseiller en prévention. » (Extrait de l'entretien 5)*

Comme suggéré lors de l'entretien 5, la réussite de l'insertion de travailleurs en situation de handicap réside dans les contacts et les relations entre les travailleurs. Il est donc important que les encadrants puissent connaître les points d'attention pour accompagner chaque travailleur au mieux. Le rôle des accompagnateurs sociaux a souvent été mis en valeur. Il est également important de tenir compte de

l'évolution des difficultés de chacun en procédant à des mises à jour fréquentes des bilans des travailleurs.

*« Le parcours d'insertion commence par des formations, y compris des formations sur le handicap. C'est important de sensibiliser les personnes porteuses de handicap à cette cause car elles ont parfois une méconnaissance du handicap du voisin ou de leur propre handicap. »* (Extrait de l'entretien 6)

L'entretien 6 met en lumière l'importance de procéder à des formations continues pour l'ensemble des travailleurs, y compris les travailleurs porteurs de handicap. Il est également primordial de sensibiliser les travailleurs à la question du handicap, même si celui-ci fait partie des missions de l'entreprise. Puisque les travailleurs y sont confrontés quotidiennement, il arrive que ce sujet soit banalisé. Il faut donc faire des rappels réguliers et informer sur les différences en fonction des handicaps des différents collaborateurs.

*« Pour accompagner les stagiaires qui viennent de l'enseignement spécialisé, nous avons l'aide d'un psychologue, d'un ergothérapeute ou d'un assistant social, qui nous donnent quelques explications et quelques conseils pour leur insertion. »* (Extrait de l'entretien 11)

Enfin, lors des interviews, nous avons pu nous rendre compte de l'importance de l'équipe chargée d'accompagner les travailleurs porteurs de handicap invisible, dans leur vie professionnelle, mais aussi dans les aspects de la vie privée qui influencent leur vie professionnelle.

Nous avons pu constater que les processus d'insertion sont différents dans chaque entreprise. Cependant, toutes les entreprises sont confrontées à des défis lors de l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs porteurs de handicap et nous allons découvrir quels en sont les tenants et les aboutissants.

#### *6.1.5. Défis spécifiques lors de l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs porteurs de handicap invisible*

Lors de l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis spécifiques.

*« Parfois, nous éprouvons des difficultés à trouver un travail adéquat par rapport aux difficultés du travailleur porteur de handicap invisible. Les handicaps sociaux sont aussi un énorme défi. Suite à ces handicaps sociaux, nous devons apprendre à certains travailleurs que c'est important de venir au travail et d'être à l'heure, qu'il faut être régulier, etc. Nous sommes aussi confrontés à des problèmes de comportement et parfois d'agressivité chez les travailleurs porteurs de handicap. C'est parfois aussi compliqué de diviser le travail en tâches simples et répétitives, pour permettre à certains de nos travailleurs de les effectuer. Dans le même ordre d'idées, le manque de polyvalence des travailleurs en situation de handicap invisible pose parfois problème. »* (Extrait de l'entretien 5)

Au-delà du défi de trouver un poste de travail compatible avec les handicaps des travailleurs, les entreprises éprouvent aussi des difficultés à maintenir les personnes porteuses de handicap dans le monde professionnel. En outre, elles sont de plus en plus confrontées à un autre type de handicap qui se manifeste sous la forme de handicap social. En effet, les handicaps sociaux sont parfois encore plus difficiles à appréhender, comme expliqué lors de l'entretien 5. Ces derniers engendrent souvent des problèmes de comportement qui nuisent à l'ambiance dans l'entreprise. Avant même de réfléchir au processus d'adaptation des postes de travail, il y a des efforts d'éducation, de socialisation et de reconnexion au monde du travail à mettre en place.

*« Le handicap invisible a un double effet. Les personnes porteuses de handicap invisible travaillent, et dû à l'invisibilité, on a tendance à oublier leur handicap et qu'elles ont besoin d'adaptations. Un autre défi est qu'au-delà de l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible, il faut aussi réussir à les maintenir au travail. Dans un tout autre ordre d'idées, nous avons aussi le problème que les travailleurs en situation de handicap invisible se comparent et ce n'est pas toujours facile de gérer ce genre de*

*problème. Un autre défi se manifeste dans l'organisation du travail, car nous avons beaucoup de travailleurs en temps partiels médicaux. La combinaison de la vie privée et de la vie professionnelle n'est pas aisée non plus, surtout dans le cadre des handicaps invisibles. Enfin, un autre challenge est qu'il y a énormément d'adaptations à coordonner pour chaque travailleur.* » (Extrait de l'entretien 6)

Comme souligné dans l'extrait ci-dessus, le handicap invisible a une double facette. L'invisibilité du handicap provoque souvent son oubli et son manque de considération. Les travailleurs doivent donc prouver leur handicap avant d'envisager des aides et des adaptations. Cette invisibilité peut également poser problème lorsque les travailleurs porteurs de handicap se comparent, comme c'est souvent le cas, malheureusement. Certains collaborateurs ne comprennent pas pourquoi d'autres sont aidés ou bénéficient d'aménagements. Enfin, maintenir une organisation harmonieuse dans l'entreprise n'est pas aisé, car les encadrants doivent tenir compte de toutes les adaptations nécessaires pour chaque travailleur, sans quoi l'exécution des tâches est fortement compromise. Ils doivent aussi créer un horaire adapté aux différents temps partiels médicaux dont les travailleurs porteurs de handicap invisible bénéficient très souvent. En effet, les travailleurs porteurs de handicap invisible ont généralement droit à des indemnités ou des réductions du temps de travail, qui sont dues à leur handicap. Ces aides sont une bonne nouvelle pour les travailleurs, mais elles peuvent également nuire aux entreprises, comme cela est souligné dans l'entretien 7.

*« Il est de plus en plus difficile de trouver des candidats. Nous pensons que cela s'explique par le fait que la différence entre un salaire et des aides comme le chômage, les allocations du CPAS ou des aides de la mutuelle n'est pas assez marquée, et donc cela ne motive pas les gens à travailler. Ce constat résulte d'une discussion avec l'AVIQ, qui est confrontée à ce genre de problème très souvent. De plus, quand on embauche des travailleurs porteurs de handicap invisible, il arrive que quelques mois après, ils ne viennent plus travailler. Cette situation pose problème et ne diminue pas, car ils ne sont pas sanctionnés et pourront retourner dans le réseau de l'AVIQ sans souci. De plus, il faut savoir qu'il y a des aides à l'embauche de personnes en situation de handicap, mais il n'y a pas d'aide au licenciement, pourtant le licenciement de travailleurs porteurs de handicap coûte aussi cher que celui d'un travailleur ordinaire, alors qu'il y avait potentiellement une prise de risque supplémentaire. Un autre défi que nous avons pu constater est qu'il faut apprendre à gérer la frustration des travailleurs porteurs de handicap invisible, et ce n'est pas toujours facile. Enfin, un dernier défi se manifeste lorsque les travailleurs porteurs de handicap invisible vieillissent et souffrent de problèmes médicaux de plus en plus graves et qui les empêchent de travailler.* » (Extrait de l'entretien 7)

Grâce à cet extrait d'interview, on peut comprendre qu'il y a des défis dont les potentielles solutions résident dans des décisions politiques. En effet, les entreprises n'ont pas toujours la capacité de proposer des salaires fortement supérieurs aux revenus dont les personnes porteuses de handicap invisible peuvent bénéficier sans travailler. Ceci a pour conséquence d'inciter les personnes porteuses de handicap à ne pas vouloir travailler. Malheureusement, certaines personnes n'ont pas le schéma de vie qui inclut la dimension travail et cette problématique se transmet de génération en génération. C'est-à-dire que des parents bénéficient de revenus provenant d'aides sans travailler et nous nous rendons compte que bien souvent leurs enfants reproduisent le même schéma de vie et vivent aussi uniquement grâce aux aides financières. En conséquence, il arrive que certaines entreprises doivent refuser des commandes de clients pour cause de manque d'effectif. Cette situation est frustrante, notamment pour les ETA, dont le but est de créer des emplois pour les personnes porteuses de handicap. En l'occurrence, le problème d'embauche des travailleurs porteurs de handicap ne viendrait donc pas uniquement du manque d'initiative des employeurs, mais également du manque d'envie de travailler des personnes porteuses de handicap. Les employeurs se sentent aussi délaissés lorsque la situation n'est pas optimale avec les travailleurs porteurs de handicap. En effet, les employeurs peuvent recevoir des aides pour embaucher des travailleurs en situation de handicap, mais lorsqu'il faut se séparer des collaborateurs pour diverses raisons incombant aux travailleurs, il n'y a plus d'aide. La sphère politique, et plus spécialement les régions qui sont en charge des questions liées au handicap, pourraient réfléchir à des solutions, afin d'accompagner les employeurs lors de la totalité du processus

d'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible, même lorsque celui-ci ne se déroule pas comme prévu.

*« Le premier défi relève de la difficulté de ne pas avoir d'information sur les handicaps de nos travailleurs. Le deuxième défi est qu'en fonction de la Région en Belgique, les aides ne fonctionnent pas de la même manière. Il y a plein d'aides mises en place, mais elles ne sont pas les mêmes en Flandre, en Wallonie ou à Bruxelles. C'est extrêmement compliqué administrativement de faire les démarches et de s'adapter au fonctionnement de chaque Région. »* (Extrait de l'entretien 11)

Toujours dans la sphère politique, certaines entreprises éprouvent des difficultés à s'adapter aux règles sur le handicap de chaque Région. En effet, ce sont les Régions qui sont compétentes pour les questions liées au handicap. Les entreprises qui possèdent des succursales dans plusieurs Régions sont confrontées à des différences en matière d'aides, d'évaluations, de démarches administratives, etc. Ce manque d'harmonisation n'encourage pas les entreprises à mettre en place des initiatives d'insertion des personnes porteuses de handicap.

*« Un défi est de réinsérer les personnes porteuses de handicap invisible dans le monde professionnel. »* (Extrait de l'entretien 12)

De manière générale, et comme mis en avant dans l'extrait de l'entretien 12, la transition entre le monde scolaire, des formations ou l'inactivité vers le monde professionnel est un grand défi pour les personnes porteuses de handicap invisible. En effet, tout d'abord, certains handicaps ne sont pas reconnus alors qu'ils posent problème pour entrer dans le monde professionnel classique. Les personnes souffrant de ces handicaps n'ont ni la possibilité d'intégrer le milieu du travail classique, ni la possibilité de rejoindre le monde du travail adapté à cause des conditions d'entrée. Ensuite, pour les personnes dont le handicap est reconnu, il faut encore trouver des entreprises qui acceptent de se préoccuper de leur handicap. Nous avons aussi remarqué que, parfois, certains travailleurs porteurs de handicap invisible préfèrent rester dans l'entreprise qui les a formées, que ce soit un centre de formation, une entreprise d'insertion ou une ETA, plutôt que de rejoindre une entreprise classique, dont le but premier n'est pas l'accompagnement de personnes en difficulté. Ce constat pose problème puisque le but des entreprises accompagnatrices est de servir de tremplin pour les travailleurs vers le monde professionnel classique.

Découvrons quels sont les avantages à accueillir des travailleurs porteurs de handicap invisible, selon les entretiens menés dans le cadre de nos recherches.

#### *6.1.6. Avantages à insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible*

*« Embaucher des personnes porteuses de handicap invisible permet d'avoir une diversité au sein de l'entreprise et d'avoir des travailleurs avec des points de vue différents. Les travailleurs porteurs de handicap peuvent aussi contribuer à un taux de rotation du personnel moins important dans l'entreprise. De plus, réfléchir au bien-être d'un travailleur en particulier permet aussi de réfléchir au bien-être général, ce qui amène une réflexion proactive au sein de l'entreprise. Enfin, réfléchir aux aménagements des postes de travail pourrait également permettre de maintenir au travail des collaborateurs qui développeraient des complications pendant leur carrière. Ce serait dommage de perdre ces travailleurs, qui sont en accord avec les valeurs de l'entreprise. »* (Extrait de l'entretien 1)

Comme mis en avant dans cet extrait d'entretien, insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible comporte de nombreux avantages pour les entreprises. Les employeurs remarquent une motivation à travailler décuplée chez les travailleurs en situation de handicap, qui sont reconnaissants de la chance qu'on leur donne et qui ont la possibilité de se rendre utile. De plus, insérer des travailleurs en situation de handicap permet d'améliorer la diversité au sein des équipes et d'amener différents points de vue. Le bien-être général de tous les collaborateurs s'améliore également puisque tous bénéficient des réflexions qui visent les travailleurs porteurs de handicap. Enfin, grâce à la motivation des travailleurs porteurs de handicap et aux adaptations qui permettent de maintenir à l'emploi les collaborateurs qui



subissent des accidents qui engendrent des handicaps, les entreprises proactives dans l'insertion des handicaps présentent un taux de rotation de l'emploi moins important que d'autres entreprises.

À côté de ces avantages, il existe également des freins à insérer des travailleurs en situation de handicap invisible dans les entreprises.

#### *6.1.7. Freins à insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible*

*« La charge financière que représente l'embauche de travailleurs porteurs de handicap invisible reste un frein, car malheureusement, les aides financières se font parfois attendre. Donc, la lenteur administrative et la charge administrative sont des freins. »* (Extrait de l'entretien 4)

D'après les interviews menées pour nos recherches, la question financière reste un frein à insérer des collaborateurs porteurs de handicap. En outre, nous remarquons que les entreprises sont rarement conscientes de toutes les aides existantes pour l'insertion de travailleurs en situation de handicap.

Même si elles sont renseignées sur les aides accessibles, les nombreuses démarches administratives pour les obtenir découragent les entreprises à accueillir des travailleurs en situation de handicap. Lors d'une autre interview, nous avons constaté qu'il est regrettable que l'obligation d'embauche de travailleurs en situation de handicap n'existe que dans le secteur public, ce qui n'encourage pas toutes les entreprises à se soucier des travailleurs en situation de handicap.

Une fois avoir pris la décision d'insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible dans l'entreprise, il est judicieux d'adapter les mesures au sein des entreprises. Observons ce que les entreprises interviewées mettent en place pour les travailleurs en situation de handicap invisible.

#### *6.1.8. Politiques et mesures spéciales mises en place pour soutenir les travailleurs porteurs de handicap invisible*

*« Nous éditons une gazette mensuelle en écriture FALC pour tenir nos travailleurs informés de la vie de l'entreprise. Nos assistants sociaux aident aussi les travailleurs en situation de handicap dans les différentes démarches administratives. »* (Extrait de l'entretien 5)

*« Les travailleurs en situation de handicap ont un "parrain" dans l'entreprise, qui est leur personne référente et qui les accompagne au quotidien. »* (Extrait de l'entretien 17)

De manière générale, les entreprises adaptent leurs politiques et leurs mesures au cas par cas en fonction des besoins de leurs travailleurs porteurs de handicap et ils sont également plus indulgents qu'avec des travailleurs ordinaires. Cependant, certaines entreprises ont mis en place des initiatives comme des documents faciles à lire et à comprendre ou des programmes de parrainage, mis en lumière lors des entretiens 5 et 17.

Parmi ces mesures spéciales, les entreprises qui accueillent des travailleurs porteurs de handicap invisible doivent adapter les postes de travail. Découvrons les aménagements et les soutiens existants dans les entreprises interrogées.

#### *6.1.9. Soutiens et aménagements mis en place pour soutenir les travailleurs porteurs de handicap invisible*

*« D'abord, nous proposons des aménagements du temps de travail et des adaptations horaires. Ensuite, nous proposons des adaptations organisationnelles avec, notamment, des aménagements pour l'heure d'arrivée et de départ du travail, du covoiturage, etc. Enfin, on a des adaptations matérielles pour permettre aux travailleurs porteurs de handicap invisible de travailler dans les meilleures conditions possibles, avec par exemple des exosquelettes ou des cobots qui les accompagnent, mais qui ne les remplacent pas. »* (Extrait de l'entretien 6)

Les adaptations mises en place par les entreprises sont multiples et dépendent des handicaps de leurs travailleurs. Les entreprises suivent les recommandations de la médecine du travail pour adapter les postes aux travailleurs porteurs de handicap invisible. Dans l'ensemble, nous pouvons mettre en



lumière plusieurs catégories d'aménagements, comme illustré dans l'extrait de l'entretien 6. Il existe des aménagements du temps de travail, des adaptations organisationnelles, des adaptations matérielles, mais aussi des solutions pour la mobilité des travailleurs, comme expliqué dans l'extrait ci-dessous.

*« Nous agissons sur la mobilité, car nous nous sommes rendu compte que beaucoup de nos travailleurs n'ont pas le permis de conduire. De plus, quand ils font les horaires de pause, ce n'est pas facile de se déplacer en transport en commun. Notre entreprise a mis en place et paie un service externe de cars pour que nos travailleurs puissent se rendre au travail. On a plusieurs navettes par jour qui font les trajets pour nos travailleurs à différents horaires. On a également mis en place du covoiturage, dans les limites du possible. »* (Extrait de l'entretien 17)

Enfin, certaines entreprises vont même jusqu'à prendre en compte certains aspects de la vie privée pour améliorer la situation professionnelle de leurs travailleurs en situation de handicap invisible. Ainsi, si des problèmes d'ordre privé se manifestent, les assistants sociaux peuvent contacter les familles des travailleurs pour trouver des solutions. D'autres entreprises tentent d'éveiller leurs travailleurs en situation de handicap un maximum à des sujets auxquels ils ne peuvent pas spécialement accéder, comme des activités culturelles ou artistiques.

En plus des aménagements décrits précédemment, les entreprises doivent aussi s'assurer que leurs équipes sont prêtes à accepter et à accompagner des travailleurs en situation de handicap. Pour ce faire, analysons comment les entreprises sensibilisent les collaborateurs à la question du handicap invisible.

#### *6.1.10. Sensibilisation des autres collaborateurs à la question du handicap invisible*

*« Il n'y pas besoin de sensibiliser les travailleurs, en général, cela se fait automatiquement et cela passe par de la bienveillance ou des mises au point si nécessaire. »* (Extrait de l'entretien 7)

*« On mélange tous les travailleurs, qu'ils soient en situation de handicap ou non. Les travailleurs ont donc l'occasion d'apprendre à se connaître et d'échanger sur leurs parcours s'ils le souhaitent. »* (Extrait de l'entretien 10)

D'après les résultats de nos recherches, et comme le confirme l'extrait de l'interview 7, l'acceptation des situations de chacun se fait d'elle-même au sein des équipes, malgré certaines comparaisons qui peuvent survenir, comme nous l'avons évoqué précédemment. Comme suggéré dans l'extrait de l'entretien 10, ne pas discriminer les travailleurs et les faire tous se rencontrer contribuent à la mise en place de cette bienveillance puisque chacun a l'occasion de s'exprimer et de comprendre la situation de l'autre.

*« Dans une ETA, le fonctionnement est un peu inversé et nous pensons que nous devons plutôt sensibiliser les travailleurs porteurs de handicap au manque de handicap de certains travailleurs. Nous essayons aussi de faire des sensibilisations pendant lesquelles nous mettons les travailleurs en situation de handicap, autre que celle qu'ils vivent. C'est important de sensibiliser pour faciliter les relations entre collègues et éviter la méconnaissance du handicap. »* (Extrait de l'entretien 6)

Toutefois, les entreprises estiment qu'il est important de sensibiliser tous les travailleurs à la cause du handicap et de les informer sur tous les types de handicaps qui peuvent exister. Beaucoup d'entreprises interviewées mettent en place des formations et des mises en situation des travailleurs pour encourager les bonnes relations entre collègues et la tolérance.

Dans un climat d'entraide et de bienveillance, les entreprises ont la possibilité de mettre en place des initiatives pour favoriser l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible.

#### 6.1.11. Exemples de réussites ou d'initiatives qui ont favorisé l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible

Les initiatives dans les entreprises accompagnatrices sont nombreuses et dépendent des personnes qu'elles accompagnent. Ces entretiens nous ont permis d'accentuer quelques initiatives intéressantes pour guider les travailleurs porteurs de handicap invisible.

*« Une des clés dans la réussite de l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible est l'individualisation, c'est essayer d'être le plus personnalisé possible dans l'accompagnement que l'on a avec nos travailleurs. Nous sommes également très attentifs à ce que l'entreprise soit un lieu de socialisation. Les heures d'accès à nos locaux sont relativement larges pour permettre à nos travailleurs de venir plus tôt ou de rester plus tard s'ils le souhaitent. Nous faisons également en sorte de créer toute une série d'occasions où les travailleurs peuvent se rencontrer et passer un moment ensemble, toutes les trois à quatre semaines. Ils portent le nom de "moments conviviaux" dans la vie de l'entreprise, que ce soit par équipe, par activité, par pôle, ou avec toute l'entreprise, de sorte que ce soit aussi un lieu de vie et d'enrichissement relationnel. Depuis un an, notre ETA se soucie également des Objectifs du Développement Durable, et dans ce contexte, nous avons mis en place toutes sortes d'initiatives comme une donnerie interne, des frigos solidaires, des espaces numériques à disposition de nos travailleurs, etc. Nous allons aussi organiser des ateliers pour leur apprendre à gérer un budget, à se méfier des arnaques, à comprendre le surendettement, les saisies sur salaire, etc. Ce sont des petites initiatives qui permettent d'apporter de l'aide dans d'autres problématiques de vie de nos travailleurs et de les éduquer. Et les Objectifs du Développement Durable sont un levier intéressant pour mettre en place toute une série d'actions dans l'entreprise. » (Extrait de l'entretien 8)*

Comme le souligne l'extrait de l'entretien 8, procéder à des accompagnements personnalisés en fonction des difficultés des travailleurs est une des clés dans la réussite de l'insertion des travailleurs en situation de handicap invisible. L'accompagnement global des personnes est également une clé de réussite. Les entreprises vont au-delà de l'accompagnement professionnel et se soucient aussi du bien-être général de leurs travailleurs. Il est vrai que le travailleur ne pourra pas s'épanouir dans l'entreprise s'il ne se sent pas bien à l'extérieur de l'entreprise. C'est pourquoi certaines entreprises ont à cœur de faire de leur organisation un lieu d'accueil où les travailleurs peuvent se socialiser, se sentir écoutés et se sentir considérés. Cette socialisation passe aussi par des événements organisés par l'entreprise pour créer des liens entre les travailleurs. Toujours dans cette optique d'accompagnement global, les entreprises se soucient du pouvoir d'achat de leurs travailleurs en mettant en place des initiatives comme des dons, des réductions dans des magasins, des repas à prix abordables, la mise à disposition d'outils numériques, etc. Les entreprises spécialisées dans l'accompagnement de personnes en difficulté tiennent aussi à sensibiliser leurs travailleurs sur des sujets importants de leur vie privée et qui ont un impact sur leur vie professionnelle, comme la gestion d'un budget, l'hygiène, les arnaques, etc.

*« Le seul outil dont on dispose réellement, c'est le travail de l'accompagnateur social en tant qu'être humain. D'ailleurs, pour pallier ce manque d'outils, nous organisons des tables rondes entre accompagnateurs sociaux pour discuter de notre travail et pour partager des bonnes pratiques. Pour résoudre le problème de solitude de nos travailleurs, nous avons aussi créé un réseau social interne pour qu'ils puissent discuter. On remarque qu'il y a une grande tolérance et une entraide qui se mettent en place, même pour des problèmes d'ordre privé. Enfin, une autre réussite réside dans le fait que quand on demande à un de nos travailleurs porteurs de handicap invisible ce qu'il aime dans la vie, il répond que c'est son travail. Son travail est devenu sa raison de vivre et il demande même pour travailler plus. Le travail lui apporte des contacts, des relations sociales et des objectifs. » (Extrait de l'entretien 10)*

Une initiative qui a été mise en valeur lors de plusieurs entretiens est le partage d'informations et le partage d'idées. En effet, de plus en plus de rencontres inter-organisations sont mises en place afin d'aider les accompagnateurs à trouver des solutions et à bénéficier de la réflexion collective lorsque des situations sont particulièrement problématiques. Lors des témoignages, nous avons pris

connaissance qu'il existe des initiatives de rencontres entre accompagnateurs sociaux, entre ETA, etc. En ce qui concerne l'entraide entre les travailleurs, nous avons constaté que la mise en place d'un réseau et leur donner des moyens de communication à travers des groupes de discussion, même lorsqu'ils ne sont pas dans le cadre du travail, permet d'améliorer la bienveillance et le soutien collectif. Les entreprises nous confirment que permettre à des personnes porteuses de handicap invisible de trouver un sens à leur vie et de se sentir utiles à la société est une réelle motivation pour continuer à mettre en place toutes sortes d'initiatives pour les accompagner au quotidien.

*« Quand les personnes en situation de handicap commencent à travailler, nous leur demandons si elles veulent travailler en cuisine ou en salle. Si elles veulent aller en cuisine, c'est souvent car elles ont honte du regard des gens et donc, nous les plaçons en salle pour qu'elles puissent évoluer. Nous sommes aussi là pour les brusquer, tout en étant bienveillants, en leur donnant confiance et en leur faisant prendre conscience qu'ils ont leur place dans la société. »* (Extrait de l'entretien 15)

Comme expliqué dans l'extrait de l'entretien 15, une initiative efficace pour aider les personnes porteuses de handicap est de les sortir de leur zone de confort. Les accompagnateurs ont pour objectif d'aider et de faire évoluer les travailleurs, et cela doit parfois se traduire par des efforts d'adaptation, où les personnes doivent parfois surpasser leurs peurs, mais toujours en restant dans la bienveillance. Cette réussite leur permet de prendre confiance en eux et de se rendre compte de leurs capacités.

D'autres initiatives sont apparues lors des entretiens. Laisser l'opportunité aux travailleurs porteurs de handicap invisible de tester plusieurs postes de travail est un excellent moyen de mettre en avant leurs compétences et de trouver le poste où ils pourront s'épanouir. Cette découverte de plusieurs postes leur permet aussi de développer une certaine polyvalence, souvent manquante. Cette polyvalence pourrait permettre à des travailleurs porteurs de handicap invisible de rejoindre le milieu professionnel classique, qui est la réussite ultime des entreprises d'accompagnement. Un autre succès qui peut aider les personnes porteuses de handicap invisible à se réinsérer est de réussir à dépasser la surprotection parfois présente dans l'entourage familial des personnes porteuses de handicap. Beaucoup d'entreprises ont d'ailleurs mis en avant les initiatives de l'AVIQ, comme le CAP entre autres, qui fournissent les outils aux entreprises pour rendre réalisable l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Enfin, les entreprises s'adaptent et mettent en place des initiatives en fonction des problématiques qu'elles rencontrent. Par exemple, une entreprise nous a fait part de sa décision d'instaurer des heures silencieuses dans ses magasins afin de soulager ses travailleurs porteurs de handicap invisible. Cette initiative bénéficie aussi aux autres travailleurs qui apprécient le calme que cela engendre. Des initiatives existent aussi pour essayer de contrer la problématique de l'absentéisme. En effet, plusieurs entreprises interrogées mettent en place des entretiens d'absentéisme afin d'en découvrir les causes, et si possible, de trouver des solutions pour les causes qui incombent au milieu professionnel.

D'une part, il y a des réussites lors de l'insertion des travailleurs en situation de handicap, comme nous venons de le constater. D'autre part, les entreprises sont aussi confrontées à des situations d'échec, décrites dans le point suivant.

#### *6.1.12. Situation d'échec d'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible*

Même s'il y a beaucoup d'initiatives et de solutions pour accompagner les travailleurs porteurs de handicap invisible, les entreprises restent parfois face à des situations d'échec.

*« Dans le cadre de stages d'élèves venant de l'enseignement spécialisé, nous avons déjà dû en arrêter certains car les personnes porteuses de handicap invisible n'étaient pas aptes au travail. Malheureusement, nous avons constaté qu'il y a une diminution du niveau général des élèves de l'enseignement spécialisé, ce que les écoles confirment aussi. »* (Extrait de l'entretien 5)

Cet extrait de l'entretien 5 souligne l'importance de l'éducation des personnes porteuses de handicap avant de rejoindre le milieu professionnel. Malheureusement, le niveau général des élèves de

l'enseignement spécialisé est en déclin et ceux-ci ne sont pas assez préparés pour entrer dans le monde du travail.

*« Nous avons organisé un Job Day avec le FOREM, une dizaine de potentiels travailleurs ont assisté à cet évènement, et malheureusement, un seul rentrait dans les critères pour rejoindre une ETA. Finalement, cela n'a pas abouti car nous n'avions pas de poste ouvert qui lui convenait. »* (Extrait de l'entretien 8)

Cet extrait de l'entretien 8 met, encore une fois, en avant la difficulté de trouver des travailleurs. Nous pouvons nous rendre compte que les organisations partenaires comme le FOREM, entre autres, n'ont pas toujours connaissance des conditions nécessaires pour travailler en ETA. Ce manque de connaissance freine les entreprises dans leur recherche de travailleurs.

De manière globale, chaque départ d'une entreprise d'accompagnement, pour des raisons autres que l'insertion dans le milieu professionnel classique, est un échec. Malheureusement, on remarque aussi que certaines personnes ne veulent pas rejoindre le milieu du travail adapté, comme cité dans l'extrait de l'entretien 14.

*« Parfois, nous nous retrouvons en situation d'échec parce que, dans les cas de jeunes stagiaires porteurs de handicap invisible, les parents refusent de reconnaître le handicap de leur enfant et veulent qu'ils aillent travailler comme tout le monde. La question financière ou le fait qu'il n'y ait pas de place en formation peuvent aussi parfois nous amener à des situations d'échec. »* (Extrait de l'entretien 14)

Ces réussites et ces échecs permettent aux acteurs de l'accompagnement des personnes en situation de handicap invisible d'identifier les leçons et les meilleures pratiques pour insérer ces travailleurs.

#### *6.1.13. Leçons ou meilleures pratiques identifiées en matière d'insertion des personnes en situation de handicap invisible*

Les entretiens dans le cadre de nos recherches nous ont permis d'identifier quelques meilleures pratiques exercées par les entreprises pour insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible. Parmi les leçons, nous avons identifié que les entreprises se soucient de plus en plus du processus de réinsertion au travail après une longue absence. Des entreprises contactent aussi leur fédération ou l'AVIQ pour rendre leur offre de travail plus inclusive. Les personnes en situation de handicap ne devraient pas avoir peur de postuler et une bonne pratique est d'informer directement l'employeur sur les aides disponibles et les aménagements dont ils ont besoin pour s'épanouir, comme le confirme l'extrait de l'entretien 3.

*« Les travailleurs en situation de handicap invisible ne doivent pas hésiter à se renseigner eux-mêmes et à montrer lors de leur entretien d'embauche les aides qui existent, les aménagements possibles dont ils ont besoin, etc. »* (Extrait de l'entretien 3)

*« Nous pensons que les initiatives doivent surtout venir du stagiaire lui-même. Sa volonté d'être proactif, sa volonté de réinsertion, sa volonté de se former sont des clés dans sa réussite professionnelle. Il faut aussi tenir compte de leur passé professionnel. »* (Extrait de l'entretien 12)

Comme évoqué dans l'extrait de l'entretien 12, les travailleurs porteurs de handicap invisible ont aussi leur part de responsabilité. Certes, l'accompagnement est primordial, mais il est aussi essentiel que les personnes en situation de handicap elles-mêmes aient conscience qu'elles doivent s'investir dans ces projets et qu'elles doivent démontrer leur envie de se réinsérer.

Parmi les bonnes pratiques identifiées, l'encadrement des travailleurs en situation de handicap invisible est primordial. Les encadrants doivent rencontrer autant que possible les travailleurs pour constater l'évolution de leur situation et il est essentiel de trouver les bons moyens de communication, sans quoi rien n'est possible.

*« En collaboration avec les autorités, nous réfléchissons à tous les mécanismes qui font levier pour l'insertion des travailleurs en situation de handicap invisible, comme les primes de compensation, l'aide d'ergonomes, etc. Au sein des ETA, il y a le contrat d'entreprise qui permet à des travailleurs en situation de handicap, d'aller prestre des journées de travail dans des entreprises autres, qu'elles soient ordinaires, marchandes ou de l'économie sociale. Ce contrat leur permet de se faire une expérience autre que celle de l'ETA. Le but ultime est que le travailleur se fasse embaucher dans l'entreprise. »* (Extrait de l'entretien 4)

Comme suggéré lors de l'entretien 4, les entreprises ont tout intérêt à profiter des aides proposées par les agences comme les primes, les aides d'experts, etc. Ces mécanismes peuvent aider les entreprises à atteindre leurs buts d'accompagner les travailleurs porteurs de handicap et de les réinsérer dans le milieu professionnel.

*« Nous consultons également souvent les travailleurs en situation de handicap et nous les incluons dans les réunions, afin d'écouter leurs suggestions et de leur montrer notre reconnaissance. »* (Extrait de l'entretien 6)

L'entretien 6 nous a permis de comprendre l'importance d'impliquer les travailleurs porteurs de handicap invisible dans les réunions et dans les décisions. Il est nécessaire d'impliquer ces travailleurs et de leur montrer que l'entreprise respecte leurs initiatives et leurs idées.

*« Je pense que le point fort de notre entreprise, c'est la diversité des secteurs et cela fait sa richesse. Bien souvent, nos travailleurs porteurs de handicap invisible essayent un secteur, et si cela ne fonctionne pas, ils en essayent un autre jusqu'à trouver celui qui leur convient. Je pense qu'une des grandes leçons, au niveau de notre entreprise, c'est la diversité des profils. Il faut chaque fois avoir une multitude d'êtres humains qui travaillent dans le même but, mais avec des difficultés différentes et avec des projets différents. Chacun peut apporter de l'aide à l'autre. »* (Extrait de l'entretien 18)

Enfin, il est clair que la diversité des activités au sein des entreprises est un élément positif pour l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible et est une des leçons pour maximiser les chances que le travailleur trouve sa place au sein de l'organisation. Il est primordial de déceler les forces et les talents de chacun pour ensuite les mettre à profit. Les travailleurs peuvent être complémentaires et apprendre les uns des autres.

Nous estimons qu'il est important pour les entreprises d'évaluer leurs programmes d'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible afin de juger s'ils sont efficaces. Dans le cas contraire, les entreprises pourront procéder à des modifications. Découvrons comment les entreprises s'y prennent pour mesurer l'efficacité de leur plan d'insertion socioprofessionnelle.

#### *6.1.14. Mesure de l'efficacité des programmes d'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible*

Suite à nos recherches, malheureusement, nous remarquons que peu d'entreprises mesurent l'efficacité de leur programme d'insertion socioprofessionnelle des travailleurs porteurs de handicap invisible. Elles agissent bien souvent au cas par cas ou se basent sur des moyennes de perte de productivité. La plupart du temps, elles s'en tiennent aux exigences de l'AVIQ pour réaliser leurs statistiques. Cependant, d'autres organisations vont au-delà du minimum requis et tentent de mesurer l'impact de l'insertion de travailleurs porteurs de handicap. D'un côté, les fédérations et les agences comme l'AVIQ réalisent des statistiques plus poussées pour accompagner au mieux les entreprises qui accueillent des travailleurs porteurs de handicap invisible, comme l'exemple qui se trouve dans l'extrait de l'entretien 4.

*« De notre côté, nous avons fait une analyse des risques psychosociaux et les résultats sont assez étonnants. Plus de 80 pour cent des travailleurs en situation de handicap estiment que leur travail est utile à la société et ils estiment être heureux dans leur travail. Le management a une énorme influence sur des résultats pareils. »* (Extrait de l'entretien 4)

*« Les entreprises mesurent leur rendement. Mais, il est difficile pour elles de déterminer l'impact ou le pourcentage de temps perdu avec des travailleurs en situation de handicap. Les agents d'intégration professionnelle les aident en leur donnant des moyennes. Ils aident aussi les entreprises à déterminer le réel impact de l'insertion de travailleurs porteurs de handicap sur leur entreprise. » (Extrait de l'entretien 9)*

L'extrait de l'interview 9 met en avant les difficultés qu'ont les entreprises à déterminer l'impact du handicap sur l'efficacité de leurs travailleurs. Ces entreprises peuvent bénéficier de l'aide des agents d'intégration professionnelle de l'AVIQ pour non seulement aménager les postes de travail, mais aussi pour les guider dans la mesure des impacts de l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible.

De l'autre côté, certaines entreprises portent une grande attention à mesurer l'efficacité des programmes d'insertion des travailleurs en situation de handicap invisible.

*« Nous mesurons l'efficacité de l'insertion des travailleurs en situation de handicap à travers le taux de rotation du personnel. De plus, à chaque constat de non-insertion, on s'interroge et il y a une évaluation qui est faite. Dans nos pratiques RH, on a un examen de sortie, peu importe la personne et quels que soient les motifs de sortie. C'est une grande source d'enseignement pour nous. » (Extrait de l'entretien 8)*

Grâce à l'extrait de l'entretien 8, nous apprenons que certaines entreprises procèdent à des examens de sortie et surveillent le taux de rotation du personnel pour détecter d'éventuels problèmes et pour comprendre les thèmes qui nécessitent des interventions.

*« Nous avons créé un bilan social et le but de cet outil est d'obtenir un meilleur suivi de nos travailleurs porteurs de handicap. Toutes nos actions sont répertoriées dans cet outil, ce qui permet un bon suivi. Cet outil nous permet aussi de comprendre l'environnement de nos travailleurs et pourquoi certaines complications se manifestent. Pour ce faire, chaque travailleur a sa propre fiche. Cela nous permet d'avoir toutes les informations pratiques, si on doit remplir des documents administratifs pour eux. Cela nous permet aussi d'avoir des informations sur leurs finances pour savoir si ce sont eux qui gèrent leur compte ou non. Ce sont des données très importantes car ce facteur influence beaucoup la vie de nos travailleurs. On a aussi l'adresse de la personne, en vue de développer un outil de covoiturage plus performant. Il y a un onglet contact où on peut voir le réseau du travailleur. Dans les contacts, on peut retrouver les administrateurs de biens, les job coaches, les assistants sociaux externes, etc. De plus, il y a une partie dédiée au suivi médical, cela nous permet d'avoir des informations sur les points d'attention et les contacts médicaux comme un éventuel psychologue, la mutuelle, le logement, etc. Puis, il y a une page pour les actions sociales et qui recense toutes les actions qui ont été menées dans le passé. Cet outil nous permet de connaître tout l'historique de suivi pour mieux comprendre les réactions des travailleurs et cela permet aussi à tout le personnel d'accompagnement social d'avoir toutes les informations pour gérer au mieux les situations. Il faut savoir que ce logiciel est seulement accessible aux assistants sociaux et reste confidentiel. En tant que gestionnaire du service social interne, cela permet aussi de voir toutes les actions menées et d'en tirer des conclusions. Le logiciel permet aussi de créer des graphiques en fonction des données, etc. C'est aussi grâce à ce logiciel que nous pouvons rendre des comptes à l'AVIQ. » (Extrait de l'entretien 17)*

L'extrait de l'entretien 17 permet de mettre en lumière un outil utilisé, notamment dans les ETA, pour suivre au mieux les travailleurs porteurs de handicap et pour que toute l'équipe puisse avoir connaissance des situations de chacun. Puisque toutes les actions et les évaluations sont répertoriées dans cet outil, il est possible de déterminer les causes d'un souci, la fréquence à laquelle se présente un problème, etc. Tous les encadrants peuvent donc avoir une connaissance globale du dossier des personnes, ce qui facilite leur accompagnement. Cet outil fournit également des pistes de solution, avec la possibilité de contacter les personnes extérieures à l'entreprise qui accompagnent les travailleurs dans les aspects de la vie privée.



Il met aussi en lumière la collaboration entre les entreprises employant des personnes porteuses de handicap invisible et le personnel accompagnant ces personnes pour les aspects extérieurs à l'entreprise. De nombreuses autres collaborations existent et sont nécessaires pour mener le projet d'insertion socioprofessionnelle à sa réussite. Analysons ces autres collaborations.

#### *6.1.15. Collaboration avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible*

*« Le but de notre entreprise d'insertion est d'être un tremplin vers le monde professionnel classique. Nous collaborons donc fréquemment avec des entreprises pour leur proposer d'engager des travailleurs que nous avons accompagnés. Cependant, nous nous rendons compte que dans certains cas, les travailleurs ne veulent pas quitter l'entreprise d'insertion. Nous travaillons aussi en collaboration avec des CPAS, des régies de quartier et des centres de formation. » (Extrait de l'entretien 2)*

Comme indiqué dans l'extrait de l'entretien 2, la collaboration entre les entreprises d'accompagnement des personnes porteuses de handicap et les entreprises traditionnelles est une nécessité pour mener à bien la mission d'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans le monde professionnel.

*« Nous organisons beaucoup de réunions avec l'INAMI, avec le FOREM, entre centres de formation, etc. On travaille aussi sur notre visibilité en participant à des carrefours de métiers. Malgré tout cela, nous ne sommes pas encore assez connus. » (Extrait de l'entretien 12)*

*« On a de très bons contacts avec l'AVIQ et surtout avec les agents d'intégration professionnelle et les job coachs. D'ailleurs, nous en profitons pour dire qu'il n'y en a pas suffisamment. Les agents d'intégration professionnelle viennent nous rendre visite, quand ils le peuvent, et ils sont très utiles. Les coachs qui sont sur place travaillent avec des personnes porteuses de handicap et sont également essentiels, c'est très enrichissant et c'est très porteur pour l'un et pour l'autre. » (Extrait de l'entretien 18)*

À travers la coopération, les entreprises d'accompagnement des personnes porteuses de handicap essaient de se faire connaître, mais comme nous pouvons le lire dans l'extrait de l'entretien 12, cela ne suffit pas toujours et ces services restent trop peu connus. La collaboration avec des services externes est aussi essentielle pour accompagner au mieux les travailleurs porteurs de handicap invisible dans les entreprises et leur permettre de trouver un poste adapté à leurs compétences. Comme mis en avant dans l'extrait de l'entretien 18, l'aide des agents d'intégration de l'AVIQ est extrêmement utile et, malheureusement, elle est parfois manquante.

*« Nous avons la chance d'avoir beaucoup de services en interne pour tout ce qui concerne l'insertion, la collaboration, etc. Nous avons une équipe bien-être composée d'un ergonome qui s'occupe du côté travail, de deux assistants sociaux qui gèrent les aspects de la vie privée qui impactent la vie professionnelle, d'un responsable RH qui a la double fonction, car c'est aussi notre personne de confiance, qui est là pour gérer tout ce qui est souci interne au niveau relationnel avec les collègues ou la hiérarchie, et d'un conseiller en prévention pour l'aspect sécurité. Parfois, pour communiquer avec certains travailleurs porteurs de handicap invisible, nous faisons appel à des associations externes si nécessaire. » (Extrait de l'entretien 6)*

Les entreprises plus spécialisées dans la cause du handicap ont la chance d'internaliser beaucoup de postes d'accompagnement. En effet, les ETA engagent des assistants sociaux, des ergonomes, des psychologues, etc. au sein de leur équipe. Même si tous ces accompagnements sont internalisés, les ETA doivent toutefois faire appel à des services externes pour des besoins plus spécifiques liés à la langue des signes, par exemple.

Pour mener à bien ces collaborations, les équipes encadrantes des travailleurs porteurs de handicap invisible doivent être compétentes. Découvrons quelles sont les compétences et les qualités nécessaires du personnel qui accompagne ces travailleurs.

#### *6.1.16. Compétences et qualités nécessaires du personnel qui accompagne les travailleurs en situation de handicap invisible*

Dans les entretiens menés dans le cadre de nos recherches, les qualités qui reviennent le plus souvent sont l'ouverture d'esprit, l'empathie, la flexibilité, la capacité à se remettre en question et avoir un très grand côté humain.

*« Être à l'écoute des travailleurs est primordial, c'est-à-dire leur poser des questions en toute simplicité pour savoir ce dont ils ont besoin et comment faire en sorte que cela fonctionne. Dans les ETA, le profil idéal ne doit pas se concentrer uniquement sur l'action sociale. Les subsides ne représentent que 40 pour cent du chiffre pour faire fonctionner l'ETA. Donc la direction, doit respecter un double enjeu, dont celui d'être performante économiquement. Ensuite, il y a un gros enjeu autour de la communication et le management doit être adapté à ses travailleurs. En fonction de ses forces et de ses faiblesses, la direction doit s'entourer d'une équipe compétente. »* (Extrait de l'entretien 4)

Comme souligné dans l'extrait de l'entretien 4, le sens de l'écoute est une qualité essentielle chez les encadrants des travailleurs porteurs de handicap invisible. Concernant les dirigeants d'ETA, il faut garder à l'esprit qu'ils doivent évidemment avoir des compétences sociales, mais ils doivent aussi être capables de développer une vision économique afin d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Pour atteindre leur objectif premier de créer de l'emploi, les ETA doivent atteindre l'équilibre financier, tout en sachant que les subsides ne concernent que 40 pour cent des revenus. Cette vision économique des dirigeants d'ETA est aussi valable pour les dirigeants des autres entreprises d'économie sociale.

*« Il faut aussi essayer de considérer l'humain dans tout son ensemble, en toute bienveillance, et ne pas juste se focaliser sur le handicap. »* (Extrait de l'entretien 9)

Enfin, une dernière qualité du personnel encadrant est de pouvoir considérer les travailleurs en situation de handicap invisible dans leur ensemble et aller au-delà de leur handicap afin de mettre en évidence leurs compétences et leurs forces.

Finalisons l'analyse des résultats des interviews menées dans le cadre de nos recherches avec les conseils prodigués par les personnes interrogées pour améliorer l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs en situation de handicap invisible.

#### *6.1.17. Conseils pour améliorer l'insertion des travailleurs en situation de handicap invisible*

Grâce aux entretiens dans le cadre de nos recherches, nous avons pu récolter de nombreux conseils pour améliorer l'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible.

Tout d'abord, il est nécessaire de recruter sans biais et de vérifier les compétences des travailleurs avant de les engager pour s'assurer de pouvoir les accompagner sur le long terme. Ensuite, il est crucial de préparer l'insertion ou la réinsertion et de faire en sorte que la situation soit optimale pour l'arrivée du travailleur porteur de handicap invisible dans l'entreprise et qu'il puisse s'épanouir dès le début du projet. Concernant ce projet d'engager des travailleurs en situation de handicap invisible, il est primordial d'envisager ce projet sur le long terme et d'impliquer les autres collaborateurs dans l'entreprise. De cette façon, nous pouvons nous assurer que l'entreprise se laisse le temps d'apprécier la valeur du projet et que tout le monde est en accord avec les initiatives.

D'autres conseils très précieux ont pu être tirés des interviews auprès des fédérations et des entreprises qui accueillent des travailleurs en situation de handicap invisible.

*« Il est possible de partir d'outils ou d'initiatives déjà existantes et de les adapter pour les travailleurs en situation de handicap invisible. Il est important de se renseigner sur les sites officiels ou parmi les organisations spécialisées pour les personnes en situation de handicap invisible. »* (Extrait de l'entretien 3)



Comme suggéré lors de l'entretien 3, il est parfois plus judicieux de s'inspirer d'initiatives existantes dans des secteurs et de les adapter aux travailleurs porteurs de handicap invisible. Il est également fondamental de se renseigner sur les innovations en matière d'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible. Pour ce faire, les entreprises peuvent se faire aider par leur fédération.

*« Nous conseillons aux directeurs d'analyser leur posture validiste, de se poser la question de pourquoi ils embauchent des travailleurs en situation de handicap. Nous voulons éviter que des directions tombent dans l'instrumentalisation de la personne en situation de handicap. De plus, nous leur recommandons d'arrêter de penser à la place des personnes porteuses de handicap. »* (Extrait de l'entretien 4)

Les fédérations recommandent aux directeurs des entreprises qui accueillent des personnes porteuses de handicap de réfléchir aux causes qui les motivent dans ce projet. Il faut se lancer dans ce projet pour les bonnes raisons afin de pouvoir imaginer une réussite. Si les motivations sont purement financières, ce type de projet est voué à l'échec. Comme évoqué dans l'extrait de l'entretien 2, il faut faire un effort de démystification du handicap pour prouver à tout un chacun qu'engager des travailleurs porteurs de handicap est une belle initiative accessible à toutes les entreprises qui en ont l'envie.

*« Nous pensons qu'il est très utile de donner des retours fréquents aux travailleurs en situation de handicap, afin de les rassurer et qu'ils puissent s'améliorer de jour en jour. Il faut aussi démystifier le handicap, auprès des travailleurs, des employeurs et dans les études du secteur social. Tout le monde doit prendre conscience qu'engager une personne porteuse de handicap n'est pas une mission impossible. »* (Extrait de l'entretien 2)

Concernant la gestion quotidienne des travailleurs porteurs de handicap, l'extrait de l'entretien 2 nous permet de constater qu'il est capital de leur donner des retours fréquents sur leur façon de travailler, afin qu'ils puissent s'améliorer et évoluer au sein de l'entreprise.

*« Les personnes porteuses de handicap sont tout autant productives que les autres, voire plus quand elles sont bien encadrées. Elles ont envie de bien faire, peut-être même de trop bien faire, mais c'est une force des travailleurs porteurs de handicap invisible. De plus, on apprend beaucoup des personnes porteuses de handicap, que ce soit dans la sphère professionnelle, mais aussi sur le côté humain. »* (Extrait de l'entretien 6)

Grâce à l'extrait de l'entretien 6, nous souhaitons souligner que les travailleurs porteurs de handicap invisible peuvent être productifs, à condition que les entreprises les aident à trouver les postes de travail adaptés dans lesquels ils peuvent s'épanouir et mettre à profit leurs compétences. Si les travailleurs porteurs de handicap invisible sont accompagnés, ils sont capables d'effectuer un travail plus que satisfaisant. Pour les guider, il est parfois nécessaire de modifier son style de management en fonction des personnes et d'en combiner plusieurs afin d'assurer une communication la plus adéquate possible avec les travailleurs en situation de handicap.

*« Il faut se faire accompagner, par les services de l'AVIQ. D'autres organismes sont aussi présents pour apporter une expertise, aider l'entreprise à mettre en place l'accompagnement des travailleurs porteurs de handicap invisible. »* (Extrait de l'entretien 8)

L'extrait de l'entretien 8 nous fait prendre conscience qu'il est très important de se faire aider par les services dédiés à l'accompagnement des personnes en situation de handicap comme le propose l'AVIQ, par exemple. Ces services pourront amener des solutions pratiques sur le terrain sous forme de conseils, mais également des solutions financières.

*« Nous pensons qu'il faut oser dépasser les barrières de la lourdeur administrative que l'AVIQ engendre pour introduire un dossier. Concernant notre entreprise, c'est un service externe et la médecine du travail qui nous aident pour identifier des opportunités et à faire des déclarations pour l'AVIQ. Nous*

*pensons aussi qu'il faut oser franchir les étapes et s'inspirer des entreprises pour lesquelles l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible fonctionne. » (Extrait de l'entretien 13)*

Enfin, le premier pas à faire est de se lancer dans le projet de l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible. À cet effet, il faut accepter de surpasser les démarches administratives que cela engendre et il faut se renseigner afin de pouvoir bénéficier d'aides. Pour mener à bien l'initiative d'insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible, il ne faut pas hésiter à s'inspirer d'entreprises qui réussissent dans ce genre de projet. Nous pensons également qu'il est crucial pour les entreprises souhaitant accompagner des personnes en situation de handicap de dépasser cet objectif ultime de recherche de profit illimité. Les collaborateurs en situation de handicap n'empêcheront pas les entreprises d'être rentables, mais il est capital que les entreprises incluent une forte dimension sociale à leur mission et vision.

Dans la seconde partie de cette analyse des informations issues des entretiens, nous allons procéder à une comparaison entre les ETA, les autres entités de l'économie sociale, et les entreprises dites classiques.

## 6.2. Comparaison des pratiques d'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible en fonction du type d'entreprise

Grâce à la diversité des entreprises interviewées, nous pouvons établir une comparaison sur les pratiques en matière d'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible s'appuyant sur les trois catégories d'entreprises interrogées. D'une part, nous avons questionné des entreprises faisant partie de l'économie sociale, et nous avons créé, en plus, une catégorie spécialement pour les ETA car leur mission se concentre essentiellement sur les personnes porteuses de handicap. D'autre part, nous avons interviewé des entreprises faisant partie de l'économie traditionnelle et qui engagent des travailleurs en situation de handicap invisible.

### *Concernant les raisons de l'embauche de personnes en situation de handicap invisible :*

Les ETA doivent respecter un quota de 70 pour cent de travailleurs en situation de handicap dans leurs effectifs. De plus, le handicap doit être reconnu soit par le SPF Sécurité Sociale, soit par l'AVIQ. En supplément, les personnes doivent détenir un permis de travailler en ETA, qui se base sur le handicap de la personne ou sur le type d'enseignement qu'elle a suivi, puisque sous certaines conditions, des personnes ayant fréquenté l'enseignement spécialisé peuvent travailler en ETA.

Certaines entreprises de l'économie sociale ont pour mission d'accompagner les personnes éloignées de l'emploi au sens large, ce qui comprend les personnes porteuses de handicap invisible. Cependant, les encadrants ne sont pas systématiquement conscients que les personnes sont porteuses de handicap invisible. Bien souvent, ils le découvrent par la suite.

Les entreprises classiques qui engagent des personnes porteuses de handicap invisible agissent généralement par opportunité, dans l'optique de donner les mêmes chances à tous les travailleurs. Parfois, il y a aussi une volonté claire assumée par la direction. Dans d'autres cas, cette initiative peut venir d'une stratégie portant sur la diversité ou d'une envie de maintenir dans l'entreprise des travailleurs qui se retrouvent en situation de handicap invisible au cours de leur vie.

### *Concernant le processus d'insertion des travailleurs en situation de handicap invisible :*

La plupart des ETA détiennent un processus formalisé qui commence par une prise de contact avec le travailleur et son passé. S'ensuit le volet administratif de l'insertion avec une présentation en profondeur de l'entreprise. Puis, il y a le volet sécurité et le volet propre à l'intégration au poste de travail avec des fiches explicatives, des recommandations de la médecine du travail, des formations sur le handicap, etc. Il y a systématiquement un temps avec les assistants sociaux avant d'entrer en fonction.

Les entreprises de l'économie sociale n'ont pas de processus particulier, mais il y a un accompagnement par des assistants sociaux. Il est à noter qu'il n'y a pas de différence entre une personne porteuse de handicap invisible ou une personne éloignée de l'emploi.

Les entreprises classiques font appel à une équipe externe pour accompagner leurs travailleurs porteurs de handicap invisible, de façon ponctuelle.

*Concernant les politiques et les mesures spéciales en faveur des travailleurs porteurs de handicap invisible :*

Les ETA mettent en place des sensibilisations fréquentes à des sujets de la vie privée et qui peuvent influencer la vie professionnelle. De plus, les ETA se considèrent comme de vrais lieux de socialisation pour leurs travailleurs et entreprennent des actions pour le rester. En effet, ces entreprises organisent des moments conviviaux, des rencontres, etc.

Certaines entreprises de l'économie sociale tentent d'éveiller les personnes éloignées de l'emploi à des sujets auxquels elles n'ont pas spécialement accès, comme l'art et la culture, mais ce n'est pas systématique.

Les entreprises classiques s'adaptent au cas par cas en fonction des travailleurs.

*Concernant les mesures de l'impact des initiatives pour les travailleurs en situation de handicap invisible :*

Les ETA ont plusieurs manières de mesurer l'impact de leurs actions et elles utilisent le taux de rotation du personnel, un bilan social, une évaluation en cas de non-insertion, un examen de sortie, etc.

Les autres entreprises de l'économie sociale mesurent également leur impact à travers le taux d'absentéisme, le taux de réinsertion, elles tiennent des statistiques sur leurs travailleurs, etc.

Les entreprises classiques mesurent peu leurs initiatives envers les travailleurs porteurs de handicap invisible, car ces travailleurs représentent seulement une petite proportion de leurs effectifs.

De manière générale, nous remarquons que les entreprises mesurent l'impact de leurs initiatives uniquement par obligation venant de l'AVIQ, entre autres. Ce constat est déplorable et nous recommandons aux entreprises d'évaluer leurs mesures afin de mettre en place des initiatives plus adéquates sur base de l'analyse des mesures.

Le tableau comparatif résumant cette analyse se trouve ci-dessous.

	ETA	AUTRES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (SOCIÉTÉ À FINALITÉ SOCIALE, CFISPA, ASBL)	ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE CLASSIQUE (SA, SRL)
Raison de l'embauche de travailleurs porteurs de handicap invisible	C'est une obligation (au minimum 70 pour cent du personnel doit être en situation de handicap).	Les personnes porteuses de handicaps invisibles font partie des personnes éloignées de l'emploi.	Par opportunité ou par volonté de la direction.
Processus d'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible	Processus formalisé avec un volet administratif, un volet sécurité et un volet d'intégration au poste de travail. Avant d'entrer en fonction, il y a un temps avec les assistants sociaux.	Pas de processus particulier, mais il y a un accompagnement des assistants sociaux.	Appel à une équipe externe pour accompagner les travailleurs porteurs de handicap invisible.
Politiques et mesures spéciales en faveur des travailleurs en situation de handicap invisible	Prise en compte de certains aspects de la vie privée pour améliorer la situation professionnelle. L'ETA est un lieu de sociabilisation pour ses travailleurs.	Ouverture à d'autres sujets comme la culture, mais ce n'est pas spécifique.	Adaptation au cas par cas.
Mesures d'impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de rotation du personnel ;</li> <li>• bilan social ;</li> <li>• évaluation de non-insertion;</li> <li>• examen de sortie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'absentéisme ;</li> <li>• taux de réinsertion ;</li> <li>• statistiques sur le profil des stagiaires.</li> </ul>	Pas de mesure systématique.

*Tableau 3 - Comparaison des pratiques d'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible en fonction du type d'entreprise*

Pour chaque catégorie d'entreprise, nous avons sélectionné un entretien particulièrement riche en informations concernant nos recherches sur l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs en situation de handicap invisible, à inclure dans les annexes. Nous y avons également inclus l'entretien d'un expert sur la thématique de recherche. Bien que tous les entretiens aient été intéressants, nous avons choisi d'opérer une sélection afin de ne pas surcharger ce mémoire. L'entretien d'un expert d'un service dédié au handicap se trouve en annexe 4.1., celui d'une ETA prend place en annexe 4.2., celui d'une autre entreprise sociale figure en annexe 4.3. et enfin, celui d'une entreprise traditionnelle se situe en annexe 4.4. Cependant, l'intégralité des entretiens est disponible dans un dossier accessible aux membres du jury.

Après avoir pris connaissance de ces résultats, nous allons discuter de l'analyse de ces informations par rapport à celles mises en avant dans la littérature. Ceci nous permettra de tirer des conclusions et de formuler des recommandations concernant l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale.

## Chapitre 7 : Discussion et recommandations

Ce chapitre est destiné à l'étude des résultats récoltés lors des interviews et à leur comparaison avec la littérature existante. Nous allons aussi formuler des recommandations sur le thème de l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs porteurs de handicap invisible.

Tout d'abord, après ces entretiens, nous pouvons attester que le secteur de l'économie sociale est un secteur qui, par sa nature, est plus ouvert à la diversité et plus enclin à entendre des arguments en faveur de l'insertion des travailleurs en situation de handicap. En effet, les entreprises de l'économie sociale, délivrées de la recherche infinie de profit, peuvent se concentrer sur d'autres dimensions comme la diversité et le souci du public éloigné du travail, comme les travailleurs en situation de handicap invisible. Nous pensons qu'il est essentiel que les entreprises aient un intérêt pour la dimension sociale afin que l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible fonctionne. Nous pouvons aussi constater que la plupart des entreprises ne font pas la distinction entre les handicaps visibles ou invisibles. Une des raisons principales à cette non-distinction s'explique par le fait que les entreprises ne veulent pas faire de discrimination autour du handicap, qui est déjà un sujet sensible. La plupart des personnes interviewées reconnaissent, en effet, que le handicap reste un sujet délicat, et particulièrement pour les cas de handicaps invisibles, puisque les premiers concernés ont tendance à ne pas les divulguer. Plusieurs cas de figure se manifestent. Il arrive que les personnes n'aient pas conscience qu'elles souffrent de handicap invisible et les découvrent grâce au personnel qui les encadre. Il arrive aussi que les personnes porteuses de handicap invisible aient conscience de leur handicap, mais elles préfèrent le garder secret, par honte ou pour ne pas manquer des opportunités. La dernière possibilité est que les personnes, conscientes de leur handicap, en font part à leur employeur ou au personnel qui les accompagne. Nos recherches nous permettent d'affirmer qu'il va de l'intérêt des travailleurs porteurs de handicap invisible d'en faire part le plus rapidement possible au personnel qui les encadre. Ainsi, des adaptations pourront être mises en place le plus rapidement possible et les employeurs seront plus compréhensifs, sans rencontrer de mauvaise surprise. Nous recommandons d'ailleurs aux personnes porteuses de handicap invisible de suggérer à leur employeur, dès l'entretien d'embauche, et si le contexte le permet, les aides disponibles pour l'entreprise ainsi que les adaptations dont elles auraient besoin pour s'épanouir dans leur travail.

Même si les entreprises ne font pas spécialement de différence entre les handicaps visibles ou invisibles, nous pouvons attester qu'elles reconnaissent que les handicaps invisibles amènent des difficultés supplémentaires. En effet, suite à ces recherches, nous pouvons affirmer que les travailleurs porteurs de handicap invisible font face à un double handicap. Non seulement, ils doivent vivre avec leur handicap, mais ils doivent aussi prouver et démontrer leur handicap aux yeux de tous, ce qui peut rapidement devenir éprouvant au quotidien. Nous avons aussi remarqué que, même dans les ETA, il est difficile pour les travailleurs de parler de leur handicap. Ce sujet reste donc délicat. Parmi les handicaps invisibles des travailleurs, les entretiens ont permis de confirmer la présence de troubles DYS-, de troubles du spectre autistiques et de séquelles de maladie invalidante, comme explicité dans la revue de littérature. Lors des interviews, nous avons également abordé d'autres handicaps invisibles comme les troubles psychiques, les troubles musculosquelettiques et les handicaps sensoriels. La non-reconnaissance de certains handicaps pointés dans la littérature a aussi été soulignée lors de nos entretiens. En cas de non-reconnaissance du handicap, nous avons découvert que les travailleurs peuvent tout de même se tourner vers des ETA, sous réserve de quelques conditions, comme celle d'avoir fréquenté l'enseignement spécialisé sans qualification. Ces travailleurs peuvent également se tourner vers des entreprises à finalité sociale ou des entreprises d'insertion qui n'exigent pas spécialement que le handicap des personnes soit reconnu formellement. Lors de ces interviews, nous avons aussi remarqué que les handicaps invisibles sont assez méconnus, même parmi les personnes qui encadrent des travailleurs porteurs de handicap au quotidien. Ce manque de connaissances va de pair avec le manque de recherches existant sur ce sujet. Les handicaps invisibles étant en augmentation, nous pensons qu'ils méritent des adaptations spécifiques.

À propos de l'intégration, de l'inclusion ou de l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible dans les organisations, nous remarquons que le terme à utiliser varie en fonction de l'entreprise et de la situation. En effet, selon le cas, les entreprises pratiquent l'intégration, mais aussi l'inclusion. Ainsi, lorsque les ETA accueillent des travailleurs porteurs de handicap au sein de leur structure, la démarche peut être qualifiée d'inclusion puisque l'entreprise tente d'adapter au mieux le monde professionnel à ses travailleurs. Cependant, lorsque les ETA commissionnent leurs travailleurs pour aller prestre dans d'autres entreprises, on retrouve davantage une situation d'intégration. En effet, les travailleurs des ETA sont intégrés au reste de l'entreprise partenaire pour un temps, mais ils restent en quelque sorte stigmatisés. Le nom à poser sur la situation dépend réellement des efforts fournis par les deux parties, à savoir les travailleurs et les employeurs. Il faut donc juger chaque situation au cas par cas. C'est notamment pour ces raisons que nous avons décidé d'étudier l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs porteurs de handicap invisible, puisqu'elle comprend l'intégration et l'inclusion. Le but principal de nos recherches n'est pas de déterminer si les entreprises pratiquent l'intégration ou l'inclusion, mais bien d'observer les pratiques existantes pour accompagner les travailleurs en situation de handicap invisible socialement et professionnellement dans les entreprises.

Ensuite, en ce qui concerne le soutien dans l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible, les entreprises peuvent compter sur les services de l'AVIQ, en Wallonie. En effet, l'AVIQ propose des primes et une aide dans l'accompagnement grâce à des agents d'intégration professionnelle et des « *job coaches* », qui sont jugés très utiles par les entreprises interviewées. Les entretiens nous ont permis de confirmer que les entreprises ont recours à ces aides et les trouvent très utiles. Elles ont notamment exprimé qu'elles sollicitent régulièrement le CAP, les primes de compensation et les primes d'intégration, entre autres. Les entreprises qui souhaitent accueillir des travailleurs en situation de handicap invisible peuvent aussi faire appel aux fédérations. Ces dernières sont en général assez dynamiques et peuvent être des sources de réponses à toutes questions. Grâce à leurs réflexions, elles peuvent proposer des initiatives pour accompagner les entreprises. La collaboration avec des organismes spécialisés sur les questions du handicap est une clé dans la réussite de l'insertion des travailleurs en situation de handicap invisible. Ces organismes sont chargés de démystifier le handicap, de l'expliquer et de sensibiliser la société en général. C'est grâce à cette démystification que les employeurs auront moins de craintes à se lancer dans l'embauche de travailleurs en situation de handicap. Pour diminuer ces peurs, il est aussi judicieux de démontrer que les aménagements des postes de travail ne sont pas toujours très coûteux, grâce à des exemples concrets. Il faut, en outre, faire prendre conscience aux décideurs, au cœur des entreprises, que réfléchir à des aménagements pour un travailleur est bien souvent bénéfique pour le bien-être de tous les collaborateurs. Malheureusement, nous avons observé que la mesure des impacts des initiatives en faveur des travailleurs porteurs de handicap repose presque uniquement sur les obligations de l'AVIQ.

D'ailleurs, l'accueil de travailleurs porteurs de handicap invisible a d'autres avantages au sein de l'entreprise. Au-delà d'amener une réflexion proactive dans les organisations et d'augmenter la diversité parmi les collaborateurs, les interviewés ont remarqué une motivation décuplée chez certains travailleurs en situation de handicap, comme pressenti lors de la lecture de la littérature existante à ce sujet. En effet, ils sont très reconnaissants de la chance que les employeurs leur offrent, et ceci a pour conséquence de diminuer le taux de rotation du personnel dans les effectifs des entreprises. Globalement, les organisations qui intègrent des travailleurs porteurs de handicap invisible remarquent qu'il y a une dynamique positive qui se transmet à l'ensemble de l'équipe à travers des valeurs d'entraide, de bienveillance, etc.

Évidemment, il y a également des obstacles à surmonter lorsqu'on réfléchit à insérer des travailleurs en situation de handicap invisible. Le principal frein se manifeste dans la productivité des travailleurs porteurs de handicap, qui pourrait être inférieure à celle des travailleurs « classiques ». Cependant, si le poste est bien adapté et avec un peu de temps, les travailleurs porteurs de handicap invisible peuvent évoluer et atteindre une productivité tout à fait acceptable, comme avancé dans la littérature. En outre, l'AVIQ (pour la Wallonie) intervient dans les frais liés à cette éventuelle perte de productivité. Il existe

en effet plusieurs catégories d'aménagements qui permettent d'adapter au mieux les postes de travail du personnel porteur de handicap invisible. Avant même de penser aux aménagements sur le terrain, il faut savoir qu'il existe des contrats de travail spécialement conçus pour faciliter l'insertion professionnelle des travailleurs porteurs de handicap, comme le contrat d'entreprise en collaboration avec les ETA, le CAP, etc. Ceux-ci permettent d'assurer une meilleure transition entre l'enseignement et le monde professionnel, ou entre une entreprise adaptée et une entreprise classique. Ils permettent aussi aux entreprises d'évaluer si les travailleurs ont un avenir au sein de leur organisation. Nous retrouvons des adaptations horaires et du temps de travail qui permettent, entre autres, de s'adapter aux horaires des transports en commun, ou encore la possibilité de varier les tâches sur la journée afin de tenir compte du temps de concentration disponible chez les travailleurs en situation de handicap invisible. Il est parfois judicieux de mettre en place des initiatives concernant la mobilité, comme du covoiturage ou la possibilité de faire appel à des services externes pour pallier les problèmes de mobilité des travailleurs. S'il est impossible d'avoir une influence sur la mobilité des travailleurs, il est possible de leur proposer un service d'internat qui pourrait régler de nombreux soucis. L'étude « *Going the Extra Mile : Managers and Supervisors as Moral Agents for Workers with Disability at Two Social Enterprises* » (Bartram et al., 2018) suggère la mise en place d'un programme de parrainage au sein de l'entreprise, ce qui ressort de nos interviews comme une bonne pratique pour accompagner les travailleurs en situation de handicap invisible. Concernant le travail à proprement parler, les adaptations matérielles sont vivement conseillées et varient en fonction du handicap des personnes. Il convient aussi de faire preuve d'une grande flexibilité et d'être capable d'ajuster les équipes en fonction des caractères et des difficultés de chacun. Comme suggéré dans la littérature, de nombreux encadrants adaptent leur façon de guider les travailleurs porteurs de handicap invisible et ils pratiquent plusieurs styles de management.

D'un point de vue plus politique, nous pensons que des modifications dans le système actuel pourraient dénouer certaines complications. Tout d'abord, nous avons noté qu'il y a une difficulté dans l'harmonisation des questions liées au handicap en Belgique, puisque ce thème est relié à une politique régionale. Pour les entreprises actives dans plusieurs Régions, il est compliqué de s'adapter aux règles de chacune d'entre elles. La question du handicap pourrait éventuellement devenir une matière fédérale. Dans l'éventuelle impossibilité de cette modification, nous suggérons aux Régions d'harmoniser leurs règles pour encourager les entreprises à se lancer dans l'insertion de personnes en situation de handicap. En Belgique, il existe une obligation d'embauche de travailleurs porteurs de handicap, mais uniquement dans le secteur public. Cette restriction au secteur public est regrettable et nous pensons que nous pourrions nous inspirer de nos voisins français et rendre obligatoire l'embauche de personnes en situation de handicap dans le secteur privé aussi. En France, cette question est gérée par l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées (AGEFIPH). Brièvement, depuis 1987, les entreprises du secteur privé de minimum 20 salariés ont l'obligation d'engager des travailleurs en situation de handicap à raison de six pour cent de leurs effectifs. Si les entreprises ne satisfont pas à cette condition, elles doivent verser une contribution financière à l'AGEFIPH, qui utilise cet argent pour financer les services d'accompagnement sur le handicap. Une figure explicative de ce fonctionnement se trouve en annexe 5. Transposer cette initiative en Belgique permettrait d'augmenter le taux d'emploi des personnes en situation de handicap et sensibiliserait toutes les entreprises à cette cause. Si toutefois les entreprises n'engagent pas de travailleur porteur de handicap, elles devront payer une contribution qui permettra d'améliorer les services d'accompagnement des entreprises et des personnes en situation de handicap. Nous pensons aussi que l'État pourrait revoir sa position concernant la différence de montant entre un salaire ou un revenu venant des allocations de chômage ou d'une indemnité de la mutuelle. Nous sommes bien conscients que cette question est très complexe, mais nous avons également identifié que la différence entre ses revenus n'est pas assez suffisante, ce qui n'encourage pas les personnes en situation de handicap à trouver un travail. Enfin, la dernière recommandation concernant la sphère politique est de mener un travail en profondeur pour repérer les abus et les sanctionner concernant l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Nous pensons que sanctionner, de manière raisonnable pour

ne pas décourager, les périodes fréquentes d'absentéisme non justifié ou d'abandon de poste de travail sans raison valable, pourrait responsabiliser les personnes en situation de handicap.

D'un point de vue plus médical, nous avons identifié un problème qui concerne la protection des données dans le cadre du dossier médical des travailleurs porteurs de handicap invisible. En effet, le personnel qui accompagne les travailleurs porteurs de handicap n'a pas accès au dossier médical de la personne, ou dans de très rares cas, ce qui les empêche de comprendre au mieux la situation des travailleurs et les aménagements à prévoir. Ils ne peuvent se baser que sur les déclarations des travailleurs et de la médecine du travail, mais parfois, c'est insuffisant. Beaucoup de professionnels que nous avons interviewés déplorent ce constat. Nous pensons qu'il serait pertinent d'autoriser l'accès au dossier médical des travailleurs porteurs de handicap au personnel chargé de leur accompagnement, tout en garantissant un respect du secret professionnel et une objectivité sans discrimination. Nous avons également fait le constat que les services d'accompagnement des travailleurs porteurs de handicap ne sont pas assez connus du grand public. Une solution possible est de collaborer avec les professionnels de la santé et de l'éducation. Nous leur recommandons d'informer leurs patients ou leurs élèves sur d'éventuels handicaps invisibles qui pourraient se manifester sur base de leurs observations. Nous suggérons aussi de former régulièrement les professionnels de la santé et de l'éducation sur le processus de reconnaissance du handicap, sur les aides mises en place et sur les services d'accompagnement existants pour qu'ils puissent rediriger leurs patients et leurs élèves.

Grâce à ces recherches, nous avons pu identifier quelques bonnes pratiques et initiatives mises en place par les entreprises qui emploient des travailleurs en situation de handicap invisible. Parmi celles-ci, nous retrouvons l'amélioration de la prise en compte du processus de réinsertion des travailleurs après une absence de longue durée. Dans le même ordre d'idées, des organisations ont mis en place des entretiens d'absentéisme pour comprendre ses enjeux et trouver des solutions pour les raisons d'ordre professionnel. Une initiative innovante pour diminuer les problèmes comportementaux des travailleurs porteurs de handicap invisible est l'accueil d'animaux dans l'entreprise. D'autres entreprises s'adaptent à leurs travailleurs en situation de handicap invisible, notamment en offrant des cours pour apprendre la langue des signes, en produisant des documents en FALC, etc. Les entreprises, en particulier les ETA, se soucient de leurs travailleurs et entendent les aider pour améliorer leur situation globale. Pour ce faire, elles proposent des sensibilisations sur les dangers de la consommation d'alcool, sur les règles d'hygiène, sur les arnaques en ligne, sur la gestion d'un budget, etc. Ceci a pour conséquence d'aider les travailleurs porteurs de handicap invisible dans leur vie privée et, par résonance, d'influer sur leur vie professionnelle. Grâce à nos entretiens, nous pouvons attester de l'influence de la vie privée sur la vie professionnelle des travailleurs porteurs de handicap invisible, d'autant plus que chez les travailleurs classiques. C'est pourquoi l'entourage des travailleurs a une grande importance. L'entreprise et l'entourage du travailleur en situation de handicap invisible peuvent l'aider à transformer le handicap en force. Nous retenons aussi qu'il est important de continuer à sensibiliser sur le handicap, même dans les ETA, pour éviter de banaliser le sujet auquel ils sont confrontés au quotidien. Une bonne pratique pour aider les personnes en situation de handicap invisible consiste à créer des accompagnements les plus personnalisés possible. Enfin, certaines entreprises organisent des rencontres entre elles afin d'échanger, de partager leurs bonnes pratiques, de solutionner certains problèmes et d'innover par la pensée collective. Nous suggérons à toutes les entreprises de créer ou de participer à ce genre de rencontres qui peuvent être très enrichissantes.

Sur base des entretiens réalisés, nous avons pu identifier quelques leçons ou meilleures pratiques en matière d'insertion des travailleurs porteurs de handicap invisible. Une des leçons amenées par beaucoup d'entreprises est qu'il faut être au contact de ses travailleurs en situation de handicap invisible, il faut les rencontrer, les écouter et trouver les bons moyens de communication. Ensuite, le meilleur moyen de faciliter l'insertion de ces travailleurs est de proposer une diversité d'activités au sein de l'entreprise afin d'augmenter les chances de trouver un poste adapté à chacun. De cette façon, les travailleurs porteurs de handicap invisible pourront essayer plusieurs postes avant de trouver celui



ou ceux dans lesquels ils pourront s'épanouir et ils pourront éventuellement développer une certaine polyvalence.

Concernant la nouvelle catégorie de travailleur découverte dans la littérature, à savoir le « travailleur incapable de travailler », ce concept peut trouver sa place dans la pratique. En effet, on retrouve un concept similaire lorsque les ETA confient leurs travailleurs à des entreprises classiques pour la réalisation de certaines tâches, ou lorsque certains travailleurs porteurs de handicap quittent les ETA pour aller travailler dans une entreprise classique. « Le travailleur incapable de travailler » pourrait aussi bénéficier du contrat d'adaptation professionnelle pour faire ses preuves dans l'entreprise. Il pourrait être judicieux pour les ETA de créer un environnement spécifique parmi leurs travailleurs pour mettre en lumière ceux qui pourraient rejoindre le monde professionnel classique et ainsi de se reconcentrer sur leur mission de base, à savoir d'être un tremplin vers le monde professionnel traditionnel.

Enfin, nous pouvons confirmer l'hypothèse qui déclare qu'insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible dans les entreprises engendre des gains pour celles-ci. Les principaux atouts sont la contribution à la diversité au sein de l'entreprise, la collaboration et l'entraide qui se mettent en place, l'ambiance bienveillante qui se développe, etc. Le travail atteint aussi une autre dimension et les collaborateurs se sentent investis d'une mission et s'estiment utiles pour la communauté, au-delà de la réalisation de leurs tâches habituelles.

Toutefois, nous estimons qu'il y a une certaine difficulté à formuler des généralités concernant les travailleurs porteurs de handicap invisible, car le handicap est influencé par de nombreux facteurs. En effet, les travailleurs en situation de handicap invisible sont aussi influencés par leur entourage, par la combinaison de leurs handicaps, par leur personnalité, etc. De plus, à travers nos entretiens, nous avons pris connaissance des handicaps sociaux qui se manifestent de plus en plus chez les travailleurs porteurs de handicap invisible. C'est d'ailleurs pour cette raison que les entreprises s'adaptent au cas par cas pour accompagner ces travailleurs.

## Conclusion

Ce mémoire investigate la question de l'insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale et a pour objectif d'en dresser le bilan et d'entrevoir les perspectives.

Premièrement, afin d'étudier ce sujet, nous avons passé en revue la littérature existante sur le handicap et, plus précisément, sur le handicap invisible. Nous nous sommes également renseignés sur le secteur de l'économie sociale et sur la façon dont les entreprises conçoivent la gestion du handicap dans le monde professionnel. Ensuite, nous avons conduit une recherche exploratoire grâce à des entretiens semi-dirigés pour découvrir quelles sont les pratiques actuelles de gestion des travailleurs porteurs de handicap invisible en entreprise. Pour ce faire, nous avons interrogé des membres d'entreprises spécialisées dans la question du handicap, des membres d'entreprises sociales et des membres d'entreprises traditionnelles.

Au terme de nos recherches, nous pouvons affirmer que le secteur de l'économie sociale est un secteur enclin à insérer des personnes porteuses de handicap invisible, à travers sa nature et sa flexibilité. Notons également que l'insertion de travailleurs porteurs de handicap invisible est également réalisable dans des entreprises appartenant à l'économie traditionnelle, comme on peut le retrouver dans certains de nos entretiens. La cause du handicap invisible est malheureusement encore un sujet délicat. Bien que le handicap soit un enjeu de plus en plus connu, le handicap invisible, lui, amène une dimension supplémentaire qui se retrouve trop peu présente dans les recherches. Pour encourager les entreprises à se soucier du handicap, il faudrait démystifier davantage ce sujet et plus particulièrement les handicaps invisibles. Certes, certains employeurs identifient des freins à insérer des travailleurs porteurs de handicap invisible dans leur entreprise, mais il est possible de les surmonter en mobilisant les aides disponibles. Il existe, en effet, de nombreuses aides pour accompagner les entreprises et les travailleurs dans ce processus d'insertion socioprofessionnelle. Ces aides sont d'ailleurs jugées très utiles et elles sont très utilisées par les entreprises accueillant des travailleurs en situation de handicap. Seulement, pour en profiter, il faut que le handicap du travailleur soit connu et reconnu, ce qui n'est pas aisé, surtout dans le cas des handicaps invisibles. Les entreprises peuvent également pratiquer un management flexible et adapter les conditions des travailleurs porteurs de handicap invisible. Il convient de mettre en place des bonnes pratiques, comme mises en avant dans les résultats de nos recherches, pour accompagner au mieux le travailleur en situation de handicap invisible. Il est indéniable que les entreprises bénéficient de nombreux avantages en intégrant des travailleurs en situation de handicap, tels qu'une collaboration et une entraide accrues au sein des équipes, une amélioration de la diversité et une dynamique positive vers une ambiance bienveillante.

La figure 5 tente de résumer les recherches menées dans le cadre de ce mémoire, en s'inspirant de la figure de conclusion de la revue de littérature. Cette synthèse part du constat que le sujet du handicap invisible reste un sujet délicat à traiter et montre le cheminement de la gestion du handicap invisible en entreprise. Grâce aux entretiens menés, nous avons pu confirmer ou ajouter certaines notions à celles lues dans la littérature, comme le montre cette illustration.



Figure 5 - Conclusion générale

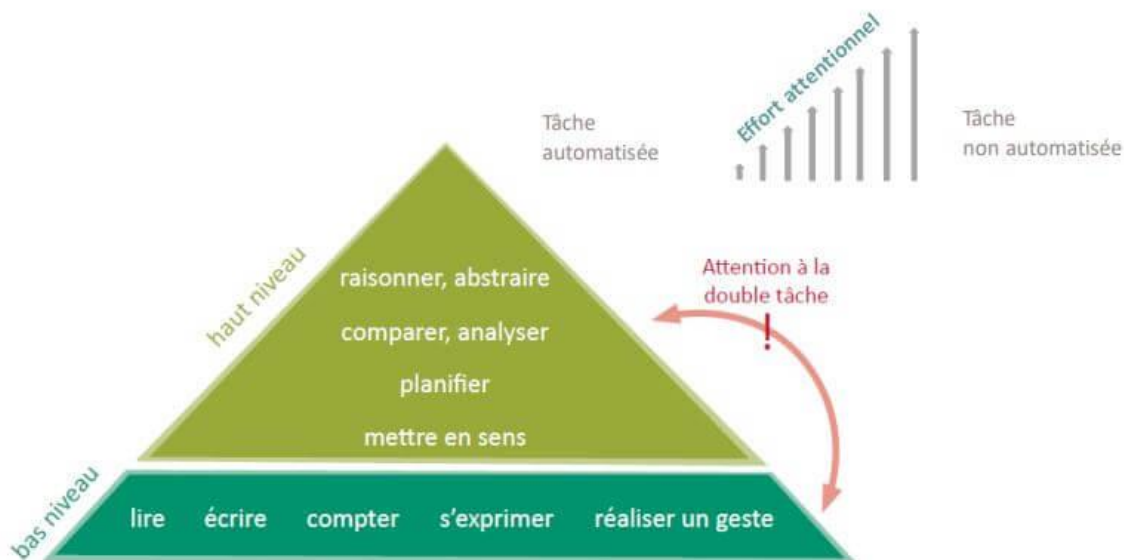
Nous ne pouvons pas conclure ce mémoire sans évoquer certaines de ses limites. Les entretiens conduits sur le terrain n'ont malheureusement pas permis d'interroger toutes les fédérations et les entreprises qui se soucient du sort des personnes porteuses de handicap invisible. Nous aurions aimé, entre autres, questionner les acteurs de la Région flamande. En outre, étant donné que les employeurs ne sont pas toujours conscients que certains de leurs employés présentent un handicap invisible, en raison précisément de la nature non apparente de celui-ci, il a été complexe d'identifier les entreprises pertinentes pour nos recherches. Parmi les entreprises se revendiquant comme ouvertes à l'emploi de personnes en situation de handicap invisible, il faut également se méfier d'un éventuel biais d'autocomplaisance, qui pourrait les pousser à embellir leurs réussites et à sous-estimer leurs échecs. Il aurait également été intéressant de sonder les travailleurs porteurs de handicap invisible sur leur insertion dans les entreprises, mais nous avons fait le choix de nous concentrer sur l'avis des employeurs et du personnel encadrant. Quant au caractère exploratoire de nos recherches, il ne permet pas une généralisation des résultats. Les résultats sont, en effet, imputables à l'échantillon sélectionné dans le cadre de ce travail de recherche. D'autres recherches pourront tenter de valider ces résultats, sur base de recherches quantitatives.

Enfin, ce mémoire a soulevé d'autres questions qui mériteraient des réflexions approfondies. Lors de nos recherches sur le terrain, des différences se sont manifestées dans l'acquisition du handicap (invisible). En effet, certains travailleurs sont porteurs de handicap (invisible) depuis la naissance, alors que d'autres se trouvent en situation de handicap (invisible) au cours de leur vie, parfois après un accident. Ces derniers peuvent éprouver une certaine frustration et une difficulté à se retrouver dans la communauté des travailleurs porteurs de handicap (invisible). Comment accompagner professionnellement les travailleurs confrontés à l'acquisition d'un handicap (invisible) au cours de leur carrière ? Le handicap social et les troubles du comportement se rapportant au handicap invisible sont apparus de manière plutôt inattendue lors des entretiens avec le personnel encadrant. Nous pensons que ce sujet requiert aussi d'autres recherches. Comment appréhender les handicaps sociaux des travailleurs en situation de handicap dans les entreprises ? Nous avons également pu nous rendre compte de la difficulté pour les travailleurs porteurs de handicap invisible d'effectuer la transition de l'enseignement vers le monde professionnel. Comment faciliter la transition des personnes porteuses de handicap invisible vers le monde professionnel ?

# Annexes

## Annexe 1 – Le handicap de la double tâche

# Handicap de la double tâche



Source : (Les différents troubles - Apeda, s. d.-a)

Annexe 2 - Exemples de l'écriture de S.Mautner

Annie

My Birthday

My Birthday is on March 10th.  
 I like my birthday because all the presents are neat. And they are really play f<sup>u</sup>le.  
 My best birthday was when I turned 8. And that was a slumber party.  
 The End?

---

my birthday Sean

my birthday is on may 15  
 1975 I like my birthday because I can get more toys.  
 I can play with the people that I invite. I can go places.

Figure 1. Two examples of third grade writing—"regular" class.

Dear Mother,  
 I found Little Bear and I love to swim and will swim a cross the crib.  
 and I am doing the dives good and I eat a good lunch.  
 and I do not want to go home

Figure 2. A sample of the author's writing—third grade.

Dear mother  
 I'm having fun. my leg feeling a little better. Today we are going a hike. please send me a box of Brills and few comics  
 Love  
 Tommy

Figure 3. A sample of the author's writing—fourth grade.

Source : (Mautner, 1984)

Dear Mommy,  
 We ate at Mrs. ~~house~~ you know, we had baked chicken and ice cream and cake. We are sorry that we didn't see you last night, we were broke the time. It was one minute after 8:00 and the doors were closed. Daddy and I love you very much and we hope you are better.

Love and kisses,  
 Tommy and Daddy

P.S. Daddy and I love you. I am a good boy.

Figure 5. A sample of the author's writing—sixth grade.

Questionnaire pour les fédérations

**Introduction :**

- Au préalable : Vérifier que le participant a montré son accord explicite pour participer à l'entretien dans le cadre du mémoire et pour être enregistré lors de l'entretien grâce à la signature du formulaire de protection des données.
- Informer le participant sur les règles de confidentialité et de la possibilité d'arrêter l'entretien (temporairement ou définitivement) à tout moment.
- Remercier le participant.
- Commencer l'enregistrement (si le participant a explicité son accord).

**Interview**

1. Est-ce que l'insertion des personnes porteuses de handicap est une des missions sociales de votre fédération et donc des entreprises membres de votre fédération ? Si c'est le cas, pouvez-vous m'en dire plus ?
  - 1.1. Est-ce que cela inclut les handicaps invisibles ?
2. Comment votre fédération encourage-t-elle ses membres à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans leurs entreprises d'économie sociale ?
  - 2.1. Comment votre fédération soutient-elle ses membres dans la sensibilisation à la question des handicaps invisibles et dans la création d'un environnement de travail inclusif ?
  - 2.2. Quels défis spécifiques rencontrez-vous en tant que fédération lorsqu'il s'agit de promouvoir l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles au sein des entreprises d'économie sociale ?
3. Quels sont, selon vous, les principaux avantages ou freins pour les entreprises d'économie sociale d'insérer des personnes avec des handicaps invisibles dans leur effectif ?
  - 3.1. Quels sont les principaux obstacles auxquels sont confrontés les employeurs d'entreprises d'économie sociale lorsqu'ils cherchent à recruter et à retenir des personnes avec des handicaps invisibles ?
4. Pouvez-vous partager des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives innovantes mises en place par des entreprises d'économie sociale pour insérer socialement et professionnellement les personnes avec des handicaps invisibles ?
5. Comment mesurez-vous l'impact des initiatives visant à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale ?
6. Comment votre fédération encourage-t-elle la collaboration entre ses membres et d'autres parties prenantes, telles que les gouvernements locaux ou les organisations de défense des droits des personnes en situation de handicap, pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?
  - 6.1. Quelles sont, selon vous, les compétences et les qualités essentielles pour les dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui souhaitent promouvoir une culture inclusive et accueillante pour les personnes avec des handicaps invisibles ?
  - 6.2. Enfin, quelles recommandations ou conseils donneriez-vous aux directeurs et aux collaborateurs des entreprises d'économie sociale pour renforcer leur engagement envers l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?



7. Pouvez-vous me donner des exemples d'entreprises membres de votre fédération qui emploient des personnes porteuses de handicap invisible, afin que je puisse les contacter pour leur poser des questions aussi ?

#### **Clôture :**

- Demander au participant s'il a des questions.
- Remercier le participant et arrêter l'enregistrement.

#### Questionnaire pour les entreprises :

##### **Introduction :**

- Au préalable : Vérifier que le participant a montré son accord explicite pour participer à l'entretien dans le cadre du mémoire et pour être enregistré lors de l'entretien grâce à la signature du formulaire de protection des données.
- Informer le participant sur les règles de confidentialité et de la possibilité d'arrêter l'entretien (temporairement ou définitivement) à tout moment.
- Remercier le participant.
- Commencer l'enregistrement (si le participant a explicité son accord).

##### **Interview**

1. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?
  - 1.1. Aviez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ? Aviez-vous l'intention d'engager des personnes porteuses de handicap invisible ou avez-vous découvert leurs handicaps par après ?
2. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?
  - 2.1. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?
  - 2.2. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mises en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?
  - 2.3. Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?
3. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?
4. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?
  - 4.1. À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?
  - 4.2. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?
5. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?
6. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?



7. Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?
8. Pouvez-vous me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre entreprise (politique, lois, guides, etc.)

**Clôture :**

- Demander au participant s'il a des questions.
- Remercier le participant et arrêter l'enregistrement.

## Annexe 4 – Transcriptions d’entretiens

### 4.1. Entretien d’un expert de service dédié au handicap (entretien 1)

**Interviewer** : Bonjour, merci beaucoup d’avoir accepté cette interview et de m’accorder un peu de votre temps pour répondre à ces questions autour du thème du handicap. Si vous êtes d’accord, je propose qu’on commence.

**Répondant** : Oui, on y va.

**Interviewer** : Alors, commençons par la première question. Est-ce que l’insertion des personnes porteuses de handicap est une des missions sociales de votre agence et donc des entreprises membres de votre réseau ? Si c’est le cas, pouvez-vous m’en dire plus ?

**Répondant** : Oui, l’AVIQ, c’est un service public qui est en charge de l’inclusion des personnes en situation de handicap qui résident en Région wallonne. Donc en fait, c’est une politique d’inclusion des personnes en situation de handicap. C’est une politique régionale, donc on a des équivalents sur la Flandre, Bruxelles et la communauté germanophone et donc notre rôle c’est de travailler tous les éléments qui vont permettre aux personnes d’avoir accès à tous les services de la société. Et donc vous allez retrouver dans nos services, une partie qui correspond plus à tout ce qui concerne l’hébergement, une partie qu’on correspond plus à l’aide individuelle, voire l’aide à domicile donc c’est-à-dire tout ce qui concernera par exemple, les aménagements de domicile qui permettent aux personnes de rester chez elles et donc de rester autonomes, tout ce qui concerne plus les services accompagnement pour des personnes dans tous les secteurs de la vie et alors ici, ce qui vous intéresse plus, c’est l’emploi - formation et donc au niveau de l’emploi - formation, on a à la fois des soutiens pour des, des entreprises privées publiques et on a des services agréés, donc on a 13 centres de formation qui sont subsidiés et agréés et 53 ETA.

**Interviewer** : D’accord, et au niveau du nombre d’entreprises que vous accompagnez, pouvez-vous m’en donner une estimation, pour avoir une idée de grandeur ?

**Répondant** : Alors je peux vous envoyer le rapport d’activité de 2022, vous verrez qu’en fonction du type de soutien, on a un certain nombre de mises en place d’aides. Donc le plus gros soutien, parce que c’est un soutien qui se fait sur le long terme et donc qui augmente chaque année, on a plus ou moins 6000 personnes qui sont soutenues pour l’instant en ce qu’on appelait avant les primes de compensation (qui a changé de nom récemment) et donc voilà, ça vous donne une petite idée. Au niveau de nos interventions, il y a deux types d’actions, il y a des actions très individuelles, donc un travailleur, une entreprise et donc on a des bureaux régionaux avec des agents d’intégration professionnelle qui vont en entreprise, qui aménagent les postes, qui proposent des soutiens (en général financiers) et on a aussi tout un rôle de conseil et plus d’accompagnement des entreprises lorsqu’elles font une demande. Généralement, c’est plus pour une réflexion sur les processus RH, sur comment faire pour intégrer et maintenir l’emploi. Et là, ça se fait soit dans les bureaux régionaux, soit chez nous, au niveau de l’administration centrale. Donc, personnellement, je travaille au niveau de l’administration, donc de la direction emploi et participation sociale à l’AVIQ, dans le siège à Charleroi.

**Interviewer** : D’accord, merci, c’est bien clair. Et est-ce que l’insertion socioprofessionnelle des personnes porteuses de handicap invisible, plus précisément, fait partie de votre mission sociale également ?

**Répondant** : Alors, 80 pour cent, des handicaps sont invisibles, donc la grosse majorité des personnes que l’on va soutenir ont un handicap visible. Donc effectivement, les agents d’intégration professionnelle vont prendre en compte les handicaps invisibles. Le handicap, c’est la conséquence d’une déficience et il peut prendre différentes formes. Donc le handicap peut très bien venir d’une fatigabilité suite à la prise de médicaments, le fait d’avoir des difficultés à rester assis longtemps, ou à rester debout longtemps et ce sont des choses effectivement qui ne se voient pas de prime abord, mais qui vont apparaître, soit dans l’analyse qui va être effectuée. Ces analyses se font soit en rencontrant

chaque partie, soit nous, on a aussi des médecins dans les bureaux régionaux qui peuvent vulgariser ces éléments-là et donner des informations aux agents qui, eux, vont ensuite mettre en place des adaptations. Donc effectivement, dans la plupart des situations, on va être face à du handicap invisible.

**Interviewer :** Ça va, merci beaucoup. Passons à la question suivante. Comment votre agence encourage-t-elle ses membres à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans leurs entreprises d'économie sociale ?

**Répondant :** C'est évidemment compliqué de répondre à la question puisqu'ici, on se positionnerait plus comme entreprise accueillante, donc on est effectivement une entreprise accueillante, mais on est du secteur public et pas de l'économie sociale. Pour toute entreprise, qu'elle soit de l'économie sociale ou pas, nous intervenons en conseillant et ensuite en adaptant un poste de travail. Donc c'est une façon d'accompagner les entreprises, même si c'est plus sur une situation individuelle. De façon plus globale, ce qu'on essaie de faire, c'est informer les entreprises, informer les travailleurs. Ce service d'information peut passer par des stands dans des salons, par la rencontre de groupements d'employeurs, parfois de fédérations, etc. Par exemple, on a déjà eu des actions plus en lien avec l'économie sociale pendant une certaine période, même si ça fait déjà quelques années. En effet, l'économie sociale est un secteur qui est peut-être, de par sa nature, plus ouvert à la diversité, plus enclin à entendre aussi des arguments vers l'intégration de travailleurs en situation de handicap. Voilà sans dire pour autant que d'autres fédérations ne feraient pas cet effort-là. On a aussi des accords ou des actions vis-à-vis d'autres types de fédérations. Mais je pense que, au niveau de l'économie sociale, il y a peut-être plus de facilités à communiquer, ou en tout cas il y a une plus grande ouverture naturelle.

**Interviewer :** C'est justement une des raisons de pourquoi j'étudie cette question dans le secteur de l'économie sociale, car en réfléchissant, on s'est dit que ce milieu était peut-être un peu plus ouvert aussi à insérer des personnes qui ont parfois des difficultés comparées aux travailleurs classiques.

**Répondant :** Oui, il y a peut-être une obligation chez eux qui n'est pas rencontrée dans d'autres types d'entreprises. L'obligation d'engager des personnes en situation de handicap ou de les maintenir n'existe que dans le secteur public ou alors dans certains types d'entreprises qui ont ce public cible. Mais sinon, le secteur privé n'a aucune obligation légale actuellement.

**Interviewer :** Effectivement, dans mes recherches, j'ai découvert que le secteur public a cette obligation d'embaucher un certain pourcentage de travailleurs en situation de handicap. En ce qui concerne les entreprises d'économie sociale, je n'ai pas découvert de telles législations. Il y a peut-être une obligation morale qui se fait d'elle-même de par la mission des entreprises d'économie sociale.

**Répondant :** À mon avis, vous trouverez la réponse en posant la question à la fédération, mais ils ont un public cible à viser, donc c'est en général des personnes plus éloignées de l'emploi, donc ça peut être des personnes qui sont absentes du milieu du travail depuis un certain nombre d'années, qui sont en réinsertion, etc. Mais je pense qu'il n'y a pas un quota par type de difficultés, mais c'est plutôt globalement des personnes plus éloignées de l'emploi qui sont visées.

**Interviewer :** Oui, je pense également. Je vous propose de continuer avec la question suivante. Quels défis spécifiques rencontrez-vous en tant qu'organisation d'accompagnement lorsqu'il s'agit de promouvoir l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles au sein des entreprises d'économie sociale ?

**Répondant :** Alors la plus grosse difficulté, c'est probablement la crainte. Il y a une peur naturelle d'engager des personnes qui auraient une difficulté de santé venant des employeurs ou des responsables de services ou même des collègues. Je pense que c'est une crainte de ce qui est différent et qui est tout à fait naturelle, et donc c'est la difficulté de passer outre, d'expliquer les choses, de sensibiliser et de démystifier le handicap. Souvent, dans la société ou dans l'image collective, la personne en situation de handicap, c'est une personne qui est soit trisomique, soit en chaise roulante, donc on est plutôt face à du handicap visible. Quand on parle à un employeur, il n'a pas toujours

conscience qu'on lui parle aussi d'une personne qui pourrait avoir une difficulté visuelle, auditive, un trouble psychique, etc. Donc il y a déjà, au niveau simplement du vocabulaire, parfois une difficulté à se comprendre et donc parfois les employeurs ne se sentent pas concernés ou ont des craintes quand on leur parle de handicap. Il faut parfois utiliser d'autres mots, leur donner des exemples, montrer des vidéos ou autres pour essayer de passer au-delà et leur montrer aussi que, en général, les adaptations qui sont mises en place, ce ne sont pas des adaptations très coûteuses, ou en tout cas, on interviendrait, si c'était le cas. Et les aménagements organisationnels vont profiter en général à beaucoup d'autres au sein de l'entreprise. En résumé, je dirais que la plus grosse difficulté, c'est ce premier barrage de « je tente l'expérience, je maintiens mon travailleur ou j'intègre un travailleur ».

**Interviewer** : Et selon vous, d'où viennent ces craintes ?

**Répondant** : Je pense que des craintes il y en a de différents types, donc ça peut être effectivement le fait de ne pas savoir comment communiquer avec la personne, la peur qu'elle ne soit pas assez productive, la peur qu'elle prenne du temps, qu'elle soit absente. Ces craintes peuvent dépendre de l'expérience de l'employeur. En effet, suivant le type d'expérience qu'il a eu, les travailleurs qu'il a eus, ou même son entourage, il a peut-être une image encore différente.

**Interviewer** : Merci. Nous allons passer à la question suivante. Quels sont, selon vous, les principaux avantages ou freins pour les entreprises d'économie sociale d'insérer des personnes avec des handicaps invisibles dans leur effectif ?

**Répondant** : Je pense qu'il n'y a pas tellement de freins à partir du moment où il y a une volonté de part et d'autre de mettre des choses en place. Ça rejoint un peu ma réponse d'avant. Je crois que, à partir du moment où on est face à quelqu'un de convaincu, il n'y aura pas de difficulté à mettre les choses en place. Alors, j'édulcore peut-être un peu les choses, une personne en situation de handicap peut quand même avoir, sur le long terme, des difficultés auxquelles il va falloir pallier et pour lesquelles on va devoir mettre en place. Alors, on essaie toujours de mettre en place des mesures actives qui permettraient à la personne de rester la plus autonome possible, mais aussi de ne pas juste payer le fait que par exemple, la personne a besoin de pause régulière, etc. On essaie plutôt de trouver des mesures du type formation pour le travailleur, pour qu'il puisse avoir des compétences qui lui permettraient d'être actif dans son poste de travail. Un autre exemple peut être le partage des tâches un peu différent de ce qui se fait traditionnellement, ou un partage des tâches sur la journée, qui permettrait justement d'éviter cette fatigue. Ces adaptations ont pour but d'éviter que les difficultés apparaissent. Cependant, dans certains cas, c'est impossible, la difficulté est trop importante et donc il va falloir tenir compte du fait que la personne sera peut-être moins productive que son voisin, etc. Mais dans ce genre de situation, nous intervenons financièrement pour compenser.

**Interviewer** : D'accord, et alors, est-ce qu'il y a des avantages à embaucher des personnes porteuses de handicap invisible pour les entreprises ?

**Répondant** : Oui, des avantages il y en a effectivement. D'une manière plus philosophique, embaucher des personnes porteuses de handicap permet d'avoir une diversité au sein de son entreprise, donc d'avoir des personnes qui ont peut-être des points de vue différents, qui vont amener des choses différentes. Les personnes porteuses de handicap provoquent un turnover moins important, donc elles vont rester plus longtemps au sein de l'entreprise. Ces personnes ont peut-être aussi une motivation plus importante de saisir la chance qu'on leur donne. De plus, quand on réfléchit pour une personne en particulier, ça permet aussi de réfléchir au bien-être général, à l'organisation du travail, donc ça peut aussi amener une réflexion proactive vis-à-vis des autres travailleurs. Un autre avantage, qui est peut-être plus dans l'intégration, dans le maintien à l'emploi, c'est aussi important de garder des personnes qui, courant leur carrière développeraient des problématiques de santé, mais qui ont déjà peut-être acquis toutes les valeurs que l'entreprise souhaite mettre en place pour ses travailleurs. Ça serait dommage de perdre ces travailleurs-là. Au niveau financier, il n'y a pas vraiment un avantage, mais l'AVIQU intervient pour que le coût soit nul pour l'entreprise. Il y a un incitant financier à travers la prime

à l'intégration qui rembourse 25 pour cent du coût salarial pendant un an, mais ce n'est pas ce qu'on souhaite mettre en avant. Ce qu'on souhaite promouvoir, c'est que les compétences des travailleurs soient prises en compte pleinement au sein de l'entreprise et au sein du poste de travail. On va essayer de niveler les choses pour éviter effectivement qu'il y ait un coût.

**Interviewer** : Finalement, si je comprends bien, l'intervention financière, c'est plutôt pour éviter qu'il y ait un frein à l'embauche, plutôt qu'un avantage.

**Répondant** : C'est tout à fait ça. Il existe des avantages, mais pour toute personne de la population et donc ce ne sont plus des aides traditionnelles que le FOREM pourrait mettre en place. Évidemment, les travailleurs en situation de handicap ont aussi accès à ces aides-là.

**Interviewer** : Très bien, merci. On va passer à la question suivante, si vous le voulez bien. Quels sont les principaux obstacles auxquels sont confrontés les employeurs d'entreprises d'économie sociale lorsqu'ils cherchent à recruter et à retenir des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant** : Parmi les obstacles, il y a la motivation des employeurs. Comment réussir à motiver un employeur à cette réflexion, à une ouverture d'esprit par rapport à d'autres types de travailleurs, etc. Je pense que c'est le plus gros obstacle. Certains employeurs vont dire qu'un des obstacles, c'est le point de vue plus administratif puisqu'il faut aussi pouvoir compléter des documents, etc. Cependant, ce n'est pas très lourd, ce ne sont jamais que des formulaires à compléter avec une série d'informations de type coordonnées, etc. Certes, ça peut être rébarbatif pour certains, je l'entends bien, mais je ne crois pas que c'est le plus gros frein. Un des plus gros obstacles, il est plus lié à une sensibilité particulière de certains et peut-être moins d'autres personnes.

**Interviewer** : D'accord, merci. Pouvez-vous partager des exemples de bonnes pratiques ou d'initiatives innovantes mises en place par des entreprises d'économie sociale pour insérer socialement et professionnellement les personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant** : Alors des exemples ? C'est toujours compliqué de donner un exemple. Pour l'instant, on parle beaucoup de processus de réintégration au travail après des maladies de longue durée, et donc c'est un point que les entreprises prennent de plus en plus en compte. En tout cas, ça fait partie de l'actualité des entreprises et donc elles vont réfléchir à des processus de réintégration en essayant de baliser le travail pour agir de la même façon avec tous les travailleurs. Le processus passe par des questions du style « comment je contacte mon travailleur », « quel est le moment pour mettre en place les adaptations », « comment est-ce que je peux travailler cette pré-reprise avec la médecine du travail » et « comment l'AVIQ peut m'aider à trouver des aménagements pour permettre à ce travailleur de revenir de façon pérenne au sein de mon entreprise ». Après, citer un nom d'entreprise, c'est toujours un petit peu plus compliqué, même si on a des entreprises qui reviennent vers nous dans ce cadre-là. Sinon, des entreprises nous contactent pour réfléchir à comment intégrer de nouveaux travailleurs et comment rendre leurs offres d'emploi inclusives pour attirer des profils. La question qui se pose est « comment élargir mes canaux de diffusion et comment écrire l'offre pour qu'elle soit inclusive ? » On a aussi des entreprises du secteur public qui essaient de se mettre en ordre de quota et qui vont essayer, dans un premier temps, de montrer à leurs propres travailleurs qu'ils sont ouverts et que des adaptations sont possibles au sein de l'entreprise. Les entreprises publient des courriers, des informations sur leur portail ou sur leur intranet. Il y a aussi une identification des conseillers en prévention qui peuvent réfléchir aux adaptations. Donc, les questions précédentes sont des demandes récurrentes. Pour vous donner un exemple réellement, il faudrait que j'aie vu les agents en région.

**Interviewer** : Pas de souci, merci. Comment mesurez-vous l'impact des initiatives visant à insérer socialement et professionnellement les personnes porteuses de handicap invisible dans les entreprises d'économie sociale ?

**Répondant** : Pouvez-vous reformuler, s'il vous plaît.

**Interviewer :** Est-ce que vous avez une manière de concrétiser l'impact des initiatives qui sont mises en place ? Est-ce que vous suivez ce genre de données via des indicateurs ou autres dans les entreprises ou pas spécialement ?

**Répondant :** Dans un point de vue micro, les agents vont suivre l'impact individuel. Quand on met en place un soutien, il y a un contact, un accompagnement qui se fait sur le long terme. On a aussi des *jobs coachs* qui vont tenter de pérenniser les emplois en intervenant de façon régulière chez les employeurs. Au niveau méta, il y a des statistiques sur le nombre de travailleurs en situation de handicap, en tout cas ceux qui déclarent avoir des problèmes de santé. Ce sont des statistiques qui sont assez stables dans le temps. Vous pouvez retrouver ces statistiques via Statbel ou Eurostat dans l'enquête sur les forces de travail. Donc, on est effectivement attentif puisqu'on est censé travailler sur l'augmentation, alors à la fois de la quantité de travailleurs, mais aussi de la qualité de travail. D'un côté, la qualité, c'est davantage au cas par cas et de l'autre côté, la quantité, c'est plus de façon plus méta. Comme je vous le disais, les chiffres n'évoluent pas réellement d'année en année, donc on retrouve une certaine stabilité et une difficulté à, justement, augmenter ce nombre de travailleurs. Il y a aussi des données sur nos interventions propres qui se retrouvent dans notre rapport d'activité qui est accessible sur le site de l'AVIQ.

**Interviewer :** Merci, passons à la suite. Comment votre organisation encourage-t-elle la collaboration entre ses membres et d'autres parties prenantes, telles que les gouvernements locaux ou les organisations de défense des droits des personnes en situation de handicap, pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles.

**Répondant :** L'AVIQ est directement relié à son cabinet de tutelle, donc à la ministre Morreale, pour l'instant. Nos politiques sont toujours discutées dans différentes instances et donc chaque action que l'on va mettre en place est aussi en lien avec une volonté politique. À côté de cela, on a aussi un conseil consultatif des personnes handicapées qui a été remis en place récemment. Donc, c'est aussi une instance qui va par exemple valider de nouveaux arrêtés. Donc, on essaie de faire évoluer nos législations, mais toujours avec cette validation du gouvernement wallon ou du Conseil consultatif. De plus, nous travaillons aussi avec d'autres cabinets, en fonction des thématiques. Par exemple, si on travaille davantage l'accessibilité ou la création d'activité, on va à un moment donné être face à d'autres cabinets qui vont aussi donner leur avis et soutenir les actions et les plans d'action mis en place.

**Interviewer :** D'accord, merci. Quelles sont, selon vous, les compétences et les qualités essentielles pour les dirigeants d'entreprises d'économie sociale qui souhaitent promouvoir une culture inclusive et accueillante pour les personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Les valeurs qu'ils vont véhiculer au sein de leur entreprise sont essentielles. Le fait de communiquer ces valeurs-là en interne, soit en montrant qu'ils ont mis en place des actions, soit en promouvant des offres d'emploi inclusives dont je parlais tout à l'heure, c'est aussi une manière de montrer une ouverture d'esprit. Donc ce sont des petites actions de ce type-là, qui confirment les valeurs qui sont véhiculées par l'entreprise, et qui vont, à un moment donné, avoir un effet boule de neige et créer réellement des actions qui vont aller dans le sens de l'inclusion.

**Interviewer :** Est-ce que vous pensez à d'autres compétences ou qualités qui pourraient vraiment être essentielles ?

**Répondant :** Il y a l'ouverture d'esprit, l'ouverture peut-être à des partenaires moins habituels. D'ailleurs, il y a quelques années, on avait fait une campagne dans laquelle des employeurs expliquaient justement les valeurs qu'ils mettent derrière le recrutement de travailleurs en situation de handicap. Je peux regarder pour vous l'envoyer si vous voulez.

**Interviewer :** Merci, je veux bien, ce serait peut-être intéressant. On arrive à l'avant-dernière question. Enfin, quelles recommandations ou conseils donneriez-vous aux présidents et aux membres des

entreprises d'économie sociale pour renforcer leur engagement envers l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Je pense que le premier conseil, c'est d'essayer de faire un recrutement sans biais qui pourrait être lié à une problématique de santé. Essayer de rencontrer chaque candidat, de d'abord regarder les compétences de la personne avant d'imaginer que les difficultés de santé pourraient poser une difficulté sur le lieu de travail. C'est important de, d'abord, s'atteler à vérifier les compétences. Et puis, si la personne a les compétences pour le poste, il sera toujours temps de réfléchir à de futures adaptations. Le deuxième conseil serait de toujours bien préparer une intégration ou un maintien à l'emploi ou une reprise de travail pour que la personne, pour que toutes les adaptations dont elle a besoin soient prêtes, de façon à travailler de façon optimale dès qu'elle est au poste de travail. C'est important d'avoir une certaine proactivité avant l'intégration ou la réintégration.

**Interviewer :** D'accord, merci. Pouvez-vous me donner des exemples d'entreprises, avec lesquelles votre organisation collabore, qui emploient des personnes porteuses de handicap invisible, afin que je puisse les contacter pour leur poser des questions aussi ?

**Répondant :** Uniquement en économie sociale ?

**Interviewer :** Idéalement, oui.

**Répondant :** De mémoire, je ne sais plus trop vous dire, mais je peux retrouver à mon avis dans des listes d'entreprises qui ont déjà accueilli des stagiaires. Mais à mon avis, toutes les entreprises, économie sociale, font partie de notre public. Je peux faire la demande auprès des agents.

**Interviewer :** Ça serait très gentil, merci. Et en parlant d'agents, est-ce que vous pensez que ce serait possible que j'obtienne une interview auprès d'un d'entre eux ? Au vu des questions que vous avez posées, est-ce que vous pensez que ça serait pertinent ?

**Répondant :** Ce que je peux faire, c'est leur envoyer un e-mail en leur demandant si l'un d'entre eux accepterait d'être interviewé, peut-être même avec une entreprise d'économie sociale dans laquelle ils ont des interventions ?

**Interviewer :** Ah oui, ça serait très intéressant pour mes recherches, je pense.

**Répondant :** Je vais faire la demande à nos agents d'intégration professionnelle et à nos ergonomes.

**Interviewer :** Merci beaucoup.

**Répondant :** Quelle est votre date limite ?

**Interviewer :** J'aimerais clôturer mes interviews plus ou moins début avril, si c'est possible.

**Répondant :** Oui, je vais leur envoyer un e-mail ou je vais peut-être en cibler un ou 2 pour que ça aille plus vite.

**Interviewer :** Et c'est super gentil, merci beaucoup. Est-ce que vous avez des documents, des politiques de gestion, des rapports, etc. qui sont destinés aux employeurs et qui pourraient m'intéresser ? Est-ce qu'ils sont disponibles sur le site Internet ? Ou est-ce que vous en avez à me fournir éventuellement ?

**Répondant :** Je vais regarder ce que je peux vous envoyer, pas de souci.

**Interviewer :** Vous avez parlé que l'AVIQ intervient aussi pour des personnes qui ont une fatigue chronique après une maladie, une prise de médicaments, etc. Est-ce que ces personnes sont reconnues comme porteuses de handicap par la loi ?

**Répondant :** Suivant l'organisme auquel la personne va s'adresser, donc suivant ses besoins, il y a des reconnaissances qui sont différentes, effectivement. Donc, quand vous faites référence à la loi, je pense que vous pensez plus au SPF sécurité sociale ?

**Interviewer** : Oui, c'est ça.

**Répondant** : Dans le cadre du SPF, il y a deux types d'allocations qui peuvent être demandées et qui vont vérifier des aspects différents. D'une part, il y a une allocation d'intégration, qui va plus prendre en compte les difficultés liées à l'autonomie, donc les difficultés de se laver, de se déplacer, de manger, etc. D'autre part, il y a une allocation de remplacement de revenus, pour laquelle on calcule la difficulté d'accéder à un revenu, quel que soit le métier. À l'AVIQ, c'est un peu différent puisqu'on va intervenir uniquement si la personne exprime un besoin. Il n'y a pas d'allocation, mais plutôt une aide à l'emploi, une aide pour l'aménagement du domicile, etc. Au niveau de l'emploi, on a une admissibilité qui est vérifiée soit par le fait que la personne a une attestation d'un autre organisme, soit qu'elle a fait au maximum l'enseignement spécialisé. Si ce n'est pas le cas, on va vérifier des critères médicaux, donc le fait qu'elle a une fatigabilité liée à des médicaments par exemple, ou le fait qu'elle a une épilepsie, etc. Dans le cas de l'épilepsie, on a des critères qui permettent de vérifier si l'épilepsie est importante, s'il y a des crises encore régulières, etc. Ces critères nous permettent de calculer des pourcentages. À côté de ça, on va vérifier aussi les difficultés qu'elle va rencontrer sur son poste de travail. Donc, l'admissibilité se fait sur base des explications ci-dessus. Si une personne ne bénéficie pas de cette admissibilité, ça ne nous empêche pas de quand même lui donner des conseils, mais on a quand même des critères au niveau ETA. Si vous allez plus vers une fédération d'entreprises de travail adapté ou des entreprises de travail adapté, il y a encore des critères complémentaires. Toute personne en situation de handicap ne peut pas travailler comme ouvrier de production en ETA.

**Interviewer** : Ça va, merci beaucoup. De mon côté, je n'ai plus de question. Est-ce que vous avez éventuellement des questions à me poser ?

**Répondant** : Non, ce qui est toujours intéressant, c'est de recevoir votre travail quand vous l'aurez fini, afin qu'on puisse le lire aussi.

**Interviewer** : Avec plaisir, je vous le ferai parvenir avec plaisir. Je vous propose de vous envoyer un e-mail avec les documents et les contacts dont vous m'avez parlé et que vous pourriez me transmettre. Encore merci, c'est vraiment très gentil de votre part. Votre aide est réellement précieuse.

**Répondant** : D'accord, je vais regarder à ça. Merci aussi et merci de faire des recherches sur ce sujet.

#### 4.2. Entretien d'une ETA (entretien 8)

**Interviewer** : Pouvez-vous me décrire en quelques mots ce que fait votre entreprise, s'il vous plaît ?

**Répondant** : Bien sûr, nous sommes une entreprise de travail adapté (ETA). Donc, sa finalité sociale réside dans l'insertion des personnes en situation de handicap. On a trois pôles d'activité :

- Un pôle « industrie ». On est spécialisé en injection plastique, donc dans la fabrication de pièces plastiques. Ce sont essentiellement des pièces techniques qui rentrent dans la fabrication et l'équipement de toute une série de biens divers et variés. Nos clients sont actifs dans toute une série de secteurs, depuis l'aéronautique, en passant par le ferroviaire, l'automobile, toutes sortes d'applications domestiques et d'appareils techniques, et ainsi de suite. Et autour de cette spécialisation, on a différents métiers techniques, il y a des opérations près ou post-injection. On accompagne nos clients depuis la conception de leurs pièces jusqu'à l'expédition de leurs produits partout dans le monde.
- Un pôle « construction ». On est spécialisé dans trois métiers : le pavage, l'isolation, l'étanchéité et la peinture.
- Un pôle « service », dans lequel nos deux activités principales sont le nettoyage et les espaces verts.

**Interviewer** : Super, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?



**Répondant :** Alors, est-ce que tu peux tout d'abord me définir ce que tu entends par handicap invisible ?

**Interviewer :** Oui, bien sûr. Alors, les handicaps invisibles, ce sont vraiment les handicaps qui ne sont pas visibles au premier coup d'œil. Donc ça peut englober tout ce qui est par exemple les troubles DYS-comme la dysgraphie, la dyscalculie, la dyslexie, etc. Ça peut aussi être des troubles autistiques, des difficultés suite à des maladies dégénératives comme la sclérose en plaques, etc. Certains troubles mentaux entrent aussi dans les handicaps invisibles. Ce sont vraiment les handicaps pour lesquels il n'y a pas d'aspect visuel.

**Répondant :** D'accord, ça semblait évidemment correspondre à cela, mais je préférerais poser la question pour être certain qu'on parle bien de la même chose. Donc, pour répondre à ta question, dans notre façon de remplir notre mission, la question ne se pose pas en termes de visibilité ou d'invisibilité. On a dû t'expliquer, si tu étais en contact avec une fédération d'entreprises de travail adapté, comment fonctionnent les choses pour les ETA. Nous sommes reconnus comme une ETA, au terme d'une reconnaissance délivrée par l'AVIQ. Celle-ci nous impose de respecter un cahier des charges. Ce n'est pas nous qui reconnaissons le handicap d'une personne. Il existe des organismes, dont l'AVIQ mais aussi d'autres dispositifs au niveau fédéral ou régional, qui reconnaissent une forme de handicap, mais attention, pas d'invalidité. Ensuite, pour être embauchée dans notre entreprise, il faut que la personne reçoive une autorisation de travailler en ETA. Pour ces personnes, l'AVIQ atteste que la personne a un handicap et celui-ci l'exclut du milieu ordinaire du travail. C'est à cette étape que l'évaluation du handicap se pose. Celle-ci se fait par les médecins et les psychologues dédiés à cette mission au sein de l'AVIQ. Et là-dedans, effectivement, il y a une panoplie de handicaps, dont des handicaps invisibles. Il faut savoir que nous ne connaissons pas le dossier médical de la personne, donc ce qui complique les choses, dès lors que le handicap n'est pas visible. Dans ce cas de figure, on est sur du déclaratif. Donc, pour une personne qui arrive chez nous, on va forcément s'intéresser à sa situation et lui demander de nous expliquer sa situation, mais dans tous les cas, elle est libre d'amener des éléments qui nous permettent alors de prendre en considération toute sa situation pour adapter son poste de travail. Évidemment, quand le handicap n'est pas visible, il faut s'assurer de l'authenticité des informations et de la transparence dont la personne fait part. Ce n'est pas toujours évident, mais c'est une condition indispensable malgré tout pour que nous puissions bien faire notre travail. Donc voilà, la question ne se pose pas en termes de visibilité ou d'invisibilité, tous les handicaps sont pertinents, dès lors que les personnes ont passé les différentes étapes pour pouvoir travailler chez nous.

**Interviewer :** Donc, il y a vraiment des règles à respecter et que vous ne pouvez pas dépasser.

**Répondant :** Exactement.

**Interviewer :** Avec toutes ces règles, j'imagine que vous avez connaissance que ces personnes ont un handicap, mais vous ne savez pas quel handicap ?

**Répondant :** Effectivement, on n'a pas accès au dossier médical des travailleurs et on ne peut même pas demander à avoir accès à des informations spécifiques. On a une aide de la médecine du travail, dans le sens où évidemment, comme dans toute entreprise, quand un travailleur commence, il y a un examen médical. Quand c'est nécessaire, la médecine du travail nous fait quand même un retour. Le retour n'est jamais sur la pathologie de la personne, mais sur les contraintes qu'elle génère. Par exemple, la médecine du travail nous informe que le travailleur ne peut pas être en situation debout de manière prolongée ou pas en situation assise permanente, ou pas de port de charge au-delà d'une certaine valeur, le travailleur a un problème de cervicale, donc pas de geste de rotation, pas de geste d'élévation, pas de travail en hauteur, etc. Donc, c'est sous cette forme-là finalement que nous prenons connaissance de la situation de handicap. Nous n'avons pas à savoir de quoi la personne souffre précisément, sauf si, et ça arrive relativement souvent, la personne veut se livrer, notamment dans l'accompagnement social que l'on met en place. Mais toute la difficulté au départ, c'est évidemment de bien cerner le profil de la personne pour pouvoir adapter son poste de travail.

**Interviewer :** C'est bien clair, merci. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

**Répondant :** Alors à nouveau, je précise que nos processus ne sont pas liés à cette distinction de visible ou invisible. Je te ferai la même réponse si tu me demandes tout simplement comment est-ce que vous intégrez les travailleurs, parce que nous ne faisons pas non plus de différence entre un travailleur valide et un travailleur non valide. Sauf, évidemment, sur le fait qu'il y a des éléments spécifiques supplémentaires dans le cas d'un travailleur non valide qui sont mis en place. Donc, le parcours d'insertion se compose de trois étapes :

- 1) Il y a le premier volet, qui est le volet « administratif », pris en charge par le service Ressources Humaines (RH) : signature de contrat, présentation et ainsi de suite. En fait, on remet aux travailleurs un carnet d'accueil dans lequel il y a toute une série d'informations sur l'entreprise dans la globalité de ses activités, son fonctionnement, toute une série d'aspects pratiques de la vie de l'entreprise, les éléments qu'on met à disposition, les avantages qu'on offre aux travailleurs, etc. C'est vraiment le premier contact, il y en a déjà eu un, évidemment, dans le processus de recrutement, où des informations ont été données. Mais ce carnet est un rappel qui va plus loin et qui fournit aux travailleurs toutes les informations dont ils doivent prendre connaissance pour commencer à vivre sa vie dans notre entreprise.
- 2) Le deuxième volet concerne la « sécurité », pris en charge par le conseiller en prévention (CP), (le conseiller désigné ou le CP d'activité), qui accueille alors le travailleur pour le volet sécurité : remise des équipements de protection individuelle, tour des locaux avec tous les éléments liés au plan d'urgence, et puis arriver sur le poste et l'environnement de travail avec les éléments de sécurité.
- 3) Le troisième volet dans lequel le travailleur est présenté et intégré dans son équipe : désignation d'un tuteur et ainsi de suite. C'est là que commence réellement le volet « intégration au poste de travail » avec la formation, avec toutes les ressources qui balisent les étapes par fonction.

Dans notre ETA, le temps d'insertion dure, en règle générale trois à six mois. Que la personne soit en situation de handicap ou pas, c'est ce parcours qui est prévu et évidemment, le rythme est propre à chacun en fonction de son bagage technique, de son expérience et des formations complémentaires ou totales que nous apportons au travailleur.

**Interviewer :** D'accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Alors, le premier défi est en lien avec ce que je t'ai expliqué au début. Il faut s'assurer que l'on a bien une connaissance la plus complète possible du profil de handicap de la personne pour faire en sorte que le poste de travail soit le mieux adapté. Donc, ce sont vraiment des choses spécifiques en lien avec la mission de l'entreprise. Ensuite, je dirais que les défis de notre entreprise sont les mêmes que ceux que toute entreprise peut rencontrer. Veiller à ce que le travailleur ait bien toutes les informations pour commencer son travail, que la prise de contact initiale soit faite de manière adaptée et pertinente, s'assurer que le relationnel se mette bien en place, veiller à ce que l'on attend des travailleurs et ce qu'on leur a expliqué est bien compris et que cela se réalise, veiller que si des questions surgissent, elles puissent trouver réponses et ainsi de suite. Donc, c'est vraiment veiller à l'intégration d'abord relationnelle du travailleur, et puis petit à petit que le parcours de formation se mette en place et que le travailleur trouve tout de suite quelques points d'appui d'autonomie pour construire son parcours chez nous.

**Interviewer :** D'accord. Est-ce qu'il y a d'autres défis qui sont plutôt liés au handicap par rapport à ceux qui se manifestent aussi dans les entreprises classiques ou pas spécialement ?

**Répondant :** Ils ne sont pas différents de ceux que je viens de t'expliquer. Évidemment, les challenges sont chaque fois spécifiques aux travailleurs. Il faut aussi se rendre compte que, de plus en plus, le handicap, visible ou non visible, physique, mental, psychosocial, ces derniers se manifestent de plus en plus, se doublent d'autres problématiques chez le travailleur. Des problématiques de fractures sociales, des problématiques financières, des problématiques d'addiction, des jeunes qui n'ont pas les codes de la société comme les notions de ponctualité, de dire bonjour quand on arrive, etc. Ce sont parfois des choses très évidentes, mais qui ne le sont pas pour certains. Le challenge relationnel dont je te parlais se manifeste ici. On fait de plus en plus de l'éducation pour certains travailleurs, et ce n'est pas uniquement propre à notre entreprise. Dans ces cas de figure, la notion de handicap est parfois secondaire. Certains travailleurs ont un handicap, mais ils ont peut-être d'abord besoin qu'on leur apprenne simplement à se lever, à être ponctuels au travail, à s'impliquer, à vouloir s'engager, à revenir le lendemain puis le jour d'après ; avant que l'on commence à leur demander si les outils qu'on leur fournit sont adaptés à leurs situations de handicap. Parfois, avant d'être au stade de l'adaptation des postes de travail, il y a tout un travail parfois d'éducation, de socialisation et de reconnexion au monde du travail.

**Interviewer :** Oui, il est vrai que le handicap amène parfois certaines autres complications, et ces dernières sont parfois même plus impactantes que les handicaps, comme vous l'avez dit.

**Répondant :** Oui, certainement. On parlait de challenges, et je pense qu'une des clés dans les réponses, c'est l'individualisation, c'est essayer d'être le plus personnalisé possible dans l'accompagnement que l'on a avec nos travailleurs.

**Interviewer :** D'accord, merci. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre entreprise a-t-elle mises en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

**Répondant :** On a des mesures qui sont en partie liées à notre réglementation, donc elles nous sont imposées. On a par exemple un assistant social au sein de l'entreprise, on a un coordinateur socioprofessionnel, qui a pour but d'accompagner les travailleurs sur justement les volets : gestion du handicap, insertion, adaptation du poste de travail, relation avec l'AVIQ et ainsi de suite. Et puis on a toute une série de mesures organisationnelles, notamment, sur l'adaptation des rythmes de travail. On est très attentif à ce que l'entreprise soit aussi un lieu de socialisation. Les heures d'accès à nos locaux sont relativement larges pour permettre à nos travailleurs de venir plus tôt ou de rester plus tard s'ils le souhaitent. On a des travailleurs qui viennent une heure avant de commencer leur travail parce que c'est simplement un moment où ils peuvent parler avec d'autres et ne pas rester seuls chez eux, par exemple.

**Interviewer :** Très bien, merci. Est-ce que vous avez mis en place des mesures spéciales pour les handicaps invisibles ?

**Répondant :** Non, on ne fait pas de différenciation. Et franchement, c'est même une notion de vocable qu'on n'utilise pas et que je n'ai jamais vu dans une réglementation ou pratique spécifique ou recommandée. Et chez nous, il n'y a pas non plus de distinction entre les travailleurs valides et non valides. Ce sont tous nos travailleurs et le but, c'est aussi que les travailleurs non valides oublient qu'ils sont non valides quand ils sont au travail. S'ils viennent chez nous et qu'à tout moment on leur rappelle qu'ils sont en situation de handicap, ça pourrait finir par être stigmatisant et avoir un effet contre-productif dans ce qu'on recherche. Finalement, le travailleur oublie sa difficulté et il réalise qu'il peut faire un excellent travail, qu'il est compétent, qu'il a des capacités et qu'il est un travailleur comme un autre finalement.

**Interviewer :** Oui, je comprends bien. C'est vrai que la notion d'invisibilité du handicap se représente moins dans une ETA, parce que ce sont d'office des personnes qui ont des handicaps par obligation, donc elles ne vont pas spécialement cacher volontairement un handicap.

**Répondant :** Oui, mais tu sais, même si on est dans une ETA, ce n'est quand même pas évident pour toutes les personnes, même dans une structure comme la nôtre, de parler de leur situation. Elles en parlent peut-être entre elles. En fonction de l'équipe, il y a des échanges qui peuvent se partager. Mais c'est encore souvent vu dans la société comme quelque chose de stigmatisant, de discriminant, et donc ce n'est pas évident pour les personnes de mettre en avant leur handicap en entreprise, même si c'est ce qu'on cherche chez nous. On ne veut pas spécialement qu'ils nous parlent de leur handicap, mais on aimerait qu'ils nous préviennent des difficultés que provoquent leurs handicaps.

**Interviewer :** Donc selon vous, même dans les ETA, il arrive que les personnes essaient encore de cacher leur handicap ?

**Répondant :** Oui, bien sûr. Mais tu sais, je te parlais du moment du recrutement, où on essaie de détecter les choses. Mais tu n'es pas sans savoir que dans le contexte de recrutement, chaque partie prenante, que ce soit l'employé ou l'employeur, essaie de se vendre au maximum. Même si le travailleur est en situation de handicap, il est quand même dans un processus de recrutement. Et donc, il va avoir tendance à maximiser ses compétences et à minimiser ce qui pourrait l'empêcher d'obtenir le *job*. Donc, il va avoir tendance à ne pas vouloir trop en dire sur ses handicaps et on peut le comprendre. Une fois que le travailleur s'est un peu enfermé dans une certaine case et qui n'a peut-être pas tout dit, il va avoir tendance à rester sur cette ligne-là. Après, il y a aussi des travailleurs très transparents et qui annoncent carte sur table quelles sont leurs difficultés. Et on a fait en sorte de les compenser par l'adaptation du poste et ainsi de suite. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils vont vouloir parler de leurs handicaps, ils ont peut-être envie de parler d'autre chose avec leurs collègues. Il ne faut pas penser que nos structures sont des structures où on parle uniquement de handicap. Alors parfois, je devrais même faire le constat avec un peu d'honnêteté et d'humilité, de dire qu'il arrive qu'on ne parle pas assez de handicap. Comme nous sommes une entreprise à part entière, la réalité quotidienne, c'est qu'il faut satisfaire les clients, donc c'est-à-dire qu'il faut réaliser les chantiers à temps, il faut produire à temps, il faut livrer, etc. Nous devons honorer nos engagements et il arrive aussi qu'on s'enferme parfois dans des modes de fonctionnement où on se dit après coup qu'on n'a peut-être pas été assez attentif aux handicaps des personnes.

**Interviewer :** Donc, il faut trouver le juste milieu entre parler assez du handicap, mais ne pas parler que de ça.

**Répondant :** Oui. En fait, le défi, c'est de se poser les questions de comment et pourquoi on parle du handicap. Dans le cas de l'insertion socioprofessionnelle des personnes, il est clair qu'on doit en parler. Sur la question du comment, il faut toujours en parler avec l'idée de valorisation de la personne, ça ne doit pas être quelque chose de stigmatisant, de confrontant ou de négatif.

**Interviewer :** Justement, quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre entreprise offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

**Répondant :** Au niveau de l'encadrement, on a une gestion qui donne une part importante à cette notion d'aménagement, donc on a un encadrement, je dirais par nature, bienveillant. Nous sommes très attentifs à l'intégration de la personne et à son accompagnement. Nous veillons à ce que la personne, chaque jour, se sente bien et donc on parle beaucoup. Il y a beaucoup d'interactions avec les encadrants, avec le service du personnel, avec l'assistant social. De plus, on met évidemment nos travailleurs en relation avec toute une série de services par rapport à leurs handicaps et aux autres problématiques. On a tout un écosystème que l'on constitue et que l'on mobilise en fonction des situations des uns et des autres. En termes d'adaptation, on a toute la réflexion sur l'adaptation du poste de travail, sur l'organisation du travail, les horaires de travail, etc. Quand un nouveau projet rentre, on se pose la question de savoir qui on va mettre sur le projet, qui a les capacités de travailler sur ce projet, qui a envie d'essayer ce projet, etc. Des nouveaux projets donnent aussi aux travailleurs la capacité d'évoluer, de changer d'équipe ou d'apprendre autre chose. Quand on parle vraiment de travail adapté, c'est une forme d'adaptation permanente. Une autre chose qui est importante dans

notre entreprise, c'est de faire en sorte de créer toute une série d'occasions où les travailleurs peuvent se rencontrer et passer un moment ensemble. On appelle ça nos « moments conviviaux » dans la vie de l'entreprise. On en a sous des formes variées, toutes les trois à quatre semaines au minimum, que ce soit par équipe, par activité, par pôle, ou avec toute l'entreprise, de sorte que ce soit aussi un lieu de vie et d'enrichissement relationnel.

**Interviewer :** Pouvez-vous me donner quelques exemples de ce que vous faites pour créer ces moments conviviaux ?

**Répondant :** Depuis trois ans, on a mis en place le « happy vendredi ». Donc, toutes les deux ou trois semaines, il y a un moment où les équipes se réunissent en fin de semaine, le vendredi, pour prendre un petit verre ensemble. Cette activité se fait par pôle, par activité ou par pause, en fonction des pauses de travail et donc le but, c'est de créer de manière régulière des moments où on discute, on voit les collègues qu'on n'a pas vus de la semaine, on fait connaissance avec les nouveaux, il y a des informations qui passent et des choses comme ça. On a également une journée d'entreprise chaque année, on a un barbecue d'été, on a un repas de fin d'année. Si on fait le compte à la fin de l'année, je dirais qu'il y a pratiquement un évènement toutes les trois semaines. Depuis un an, on est engagé dans la certification Objectifs du Développement Durable (ODD). Donc, on met en place toute une série d'actions sur les ODD notamment sur le volet « pauvreté », « lutte contre le gaspillage », « l'éducation » et ainsi de suite. On a, par exemple, mis en place une donnerie interne dans l'entreprise, des frigos solidaires, des espaces numériques sont à disposition de nos travailleurs et on organise aussi des petites formations. Prochainement, on va organiser des ateliers pour leur apprendre à gérer un budget, à se méfier des arnaques, à comprendre le surendettement, les saisies sur salaire, etc. Ce sont des petites initiatives qui permettent d'apporter de l'aide dans d'autres problématiques de vie de nos travailleurs et de les éduquer. Et les ODD sont un levier intéressant pour mettre en place toute une série d'actions dans l'entreprise.

**Interviewer :** Si je comprends bien, vous considérez vraiment vos travailleurs et vous allez même parfois, au-delà de la vie professionnelle pour les aider à se développer et à se débrouiller dans leur vie en général ?

**Répondant :** Dans cette aide, il n'y a pas forcément un lien avec le handicap, même s'il est vrai que nos travailleurs cumulent plusieurs problématiques, mais on a envie de les aider. Mais il n'y pas que chez nous que des initiatives de la sorte sont mises en place. Il y a d'autres entreprises, qu'elles soient ETA ou pas, qui ont à cœur de se préoccuper de la cause de leurs travailleurs. Dans notre entreprise, c'est notre vision et notre conception de l'entreprise, de la vie en entreprise et du management.

**Interviewer :** Mais il y a aussi des entreprises qui ne le font pas du tout, donc c'est remarquable d'avoir mis cela en place. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

**Répondant :** Je dirais que le socle, c'est notre raison d'être et nos valeurs. On a redéfini l'année dernière notre raison d'être. Naturellement, et depuis toujours, la mission de l'entreprise, c'est l'intégration des personnes en situation de handicap. Mais cette mission-là ne parle pas de la même façon à tous les travailleurs. Elle crée du sens forcément pour les valides, elle en crée peut-être moins pour les personnes non valides. Dans le contexte actuel, tu le sais sûrement très bien, toutes les entreprises doivent se poser la question de savoir comment elles veulent apporter des solutions à la problématique climatique, entre autres, et à l'environnement en règle générale. Donc, on a transformé notre mission en une « raison d'être », et on l'a reformulée de la façon suivante : « rendre la société plus inclusive et le monde plus durable ». De cette façon, nous avons intégré la dimension environnementale au cœur du projet de l'entreprise et pour que ça parle à tout le monde, valide ou non valide, et aussi pour que la question du handicap soit absorbée dans la notion de l'inclusion. L'inclusion, c'est le handicap, mais c'est aussi la diversité de genre, la multiculturalité, l'égalité hommes-femmes, et bien d'autres. Donc, avec un groupe de travail, on a eu une démarche participative et le groupe a piloté la définition des

valeurs que l'on déduisait de la raison d'être. Cela reprend des valeurs d'inclusion et d'innovation durable, pour faire le lien avec les deux bases de notre raison d'être. Sur base de ces valeurs, on active toute une série d'actions et on fait le lien avec ce que l'entreprise vit dans les actions. Pourquoi avoir choisi les ODD, c'est parce qu'ils nous permettent de mettre en œuvre notre raison d'être, de la rendre compte, de la rendre concrète et de vivre nos valeurs. D'ailleurs, on communique beaucoup sur cette approche ODD, notamment lors de la rencontre annuelle avec les travailleurs pour leur faire un bilan de l'année écoulée, la présentation des objectifs de l'année en cours et ainsi de suite. Bien évidemment, lors de cette réunion, je parle aussi de la raison d'être et de nos valeurs pour faire du lien avec nos objectifs et notre plan d'action. On a aussi un système interne de communication, c'est une sorte de Facebook d'entreprise, via lequel on partage toute une série d'informations, de messages en lien notamment avec la sensibilisation à l'inclusion, la valorisation des travailleurs, etc.

**Interviewer :** Merci. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

**Répondant :** J'ai envie de dire que tout ce qu'on fait est là pour ça, et parfois ça réussit, parfois pas. Concrètement, pour remplir notre mission, dans le développement stratégique de l'entreprise, on cherche à développer nos activités, en lien évidemment avec la dimension environnementale. Donc maintenant, il faut que les nouvelles activités s'inscrivent dans une démarche d'économie circulaire, d'écoconception et ça doit avoir un impact positif. Dans ce contexte, il y a deux ans, on a créé une nouvelle activité au sein du pôle construction. Cette activité est la peinture et elle a permis d'intégrer quatre personnes en situation de handicap, qu'on n'aurait pas pu intégrer dans les activités existantes. À l'heure actuelle, on a pratiquement atteint le seuil de rentabilité de l'activité, donc on pense qu'on va pouvoir arriver à la pérenniser et à maintenir les emplois. Donc ça, c'est un exemple de réussite chez nous. Alors, il est peut-être un peu tôt pour parler de succès, mais enfin, je dirais que nous sommes dans une bonne trajectoire. On a aussi ce qu'on appelle nos petits succès. Ceux-ci résident dans nos partenariats avec l'enseignement spécialisé. On essaie d'offrir un maximum de possibilités pour intégrer des élèves dans notre entreprise. Ces deux ou trois dernières années, nous avons accueilli beaucoup d'élèves en stage et pour certains, nous les avons engagés par la suite. Mais ce genre de partenariat a aussi son lot d'échecs. Mais, à chaque fois que le travailleur maintient sa volonté de continuer à faire ce métier, on a pu l'intégrer dans nos équipes, et ça se sont des beaux succès.

**Interviewer :** Super, merci. Est-ce qu'il y a d'autres initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

**Répondant :** Oui. Chaque situation individuelle où il y a un candidat et que nous avons la possibilité de l'intégrer et que ça ne fonctionne pas, c'est une forme d'échec. Au niveau des initiatives, nous avons organisé un *Job Day* avec le FOREM qui sélectionne certains profils en recherche d'emploi, qui sont intéressants et qui peuvent convenir à l'entreprise. Cette correspondance se fait en fonction des besoins de l'entreprise. Les candidats participent à la journée qui est organisée au sein de l'entreprise, avec une présentation de l'entreprise, des activités, etc. Concrètement, nous avons eu une dizaine de personnes à cet événement. Apparemment, ce nombre était correct, mais au final, on avait une seule personne en situation de handicap sur les 12 ou 13 qui se sont présentées et on n'a pas pu faire de propositions à cette personne parce que les postes qui étaient ouverts à ce moment-là ne correspondaient pas à ce qu'elle recherchait ou elle n'avait pas le profil recherché. Donc, cette expérience s'apparente à un échec pour nous. Mais le FOREM ne gère pas cette question du handicap, il n'a pas les informations nécessaires. Dans notre entreprise, nous rencontrons des difficultés à recruter. On a des activités pour lesquelles on a cessé de remettre des offres parce qu'on sait que nous n'avons pas l'effectif nécessaire pour les honorer. Et c'est frustrant parce que notre but, ce n'est pas de gagner de l'argent, mais c'est de créer de l'emploi. Bien sûr, l'entreprise doit être rentable, mais il n'y a pas d'actionnaires, donc les bénéfices restent dans l'entreprise. La finalité, c'est vraiment la création d'emplois, et depuis plusieurs années, que ce soit dans la « construction » ou pour le pôle « service », on manque de travailleurs comparé à la demande de travail. Une équipe en plus en pavage tournerait,

une équipe en plus en étanchéité tournerait aussi et c'est pareil pour les espaces verts. C'est frustrant, donc c'est une situation négative, presque un échec.

**Interviewer :** Oui, je comprends. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Je dirais que ce qui doit nourrir les meilleures pratiques, c'est d'avoir une connaissance la plus précise possible du profil de handicap des travailleurs dès le départ. C'est important aussi de mettre tout en œuvre par l'intégration de la personne sur le poste de travail. Dans la manière dont on intègre les travailleurs, il faut se donner du temps. Avoir plusieurs activités permet aussi de tester les travailleurs à plusieurs postes et de leur trouver, avec de plus grandes chances, un poste qui leur convient. C'est un réel avantage d'avoir une multitude d'activités, donc ça fait partie des bonnes pratiques. Mais parfois, il arrive qu'on n'y arrive pas ou qu'il faille deux ou trois ou quatre essais, et seulement après le quatrième test qu'on trouve le poste pour le travailleur. Mais il y a aussi des travailleurs qu'on n'a pas réussi à intégrer et avec lesquels ça n'a pas fonctionné.

**Interviewer :** D'accord, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

**Répondant :** Nous la mesurons à travers le turnover. Et puis, à chaque constat de non-intégration, on s'interroge, il y a une évaluation qui est faite. Dans nos pratiques RH, on a un examen de sortie, quelle que soit la personne et quels que soient les motifs de sortie. C'est une grande source d'enseignement pour nous.

**Interviewer :** J'imagine que c'est une manière pour vous de tirer des leçons de ce qui s'est bien passé ou non ?

**Répondant :** Oui. Il faut être à l'écoute, et chaque échec doit être analysé, ça c'est certain. Quand on engage un travailleur et puis qu'on ne parvient pas à le maintenir dans son emploi, c'est un échec, donc il faut analyser. Alors de l'analyse, il ressort certainement des éléments qui sont du côté de la responsabilité de l'entreprise. Ce n'est jamais de 100 pour cent la faute du travailleur, ou très rarement. Même si le travailleur a sa part de responsabilité, l'entreprise aussi, et il faut se remettre en question. Il faut s'améliorer et éviter de commettre des erreurs si on en a commis.

**Interviewer :** D'accord, merci. Vous m'avez dit précédemment que votre entreprise collaborait avec des organisations externes. Comment se passe cette collaboration pour améliorer l'insertion des personnes porteuses de handicap ?

**Répondant :** Il y a toute une série d'acteurs d'accompagnement dans l'écosystème des ETA et dans la gestion du handicap, quel qu'il soit. L'idée et l'objectif, c'est d'avoir des relations les plus stables et les plus efficaces.

**Interviewer :** Est-ce que vous pouvez me donner quelques exemples d'organisations avec lesquelles vous collaborez ?

**Répondant :** On travaille avec des missions régionales pour l'emploi, avec des associations, avec des écoles de l'enseignement spécialisé et avec l'AVIQ. D'ailleurs, on est membre des comités subrégionaux de l'AVIQ, et là on a l'occasion de rencontrer énormément d'acteurs en lien avec le handicap, soit dans le monde de l'enseignement, soit dans le monde de l'information, ou encore dans le monde de l'entreprise, mais également dans le monde de l'hébergement, le secteur des soins de santé, etc.

**Interviewer :** Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

**Répondant :** Ce n'est pas toujours évident de donner des conseils. Mon premier conseil, c'est d'abord de vouloir le faire, c'est d'avoir cette ouverture à l'inclusion. Il faut qu'il y ait cette volonté et cette

conviction d'intégrer des personnes porteuses de handicap, et c'est de là que ça doit partir. Si c'est ressenti comme une obligation, à un moment donné ça va coïncider, donc il faut que l'insertion des personnes porteuses de handicap soit au cœur des projets de l'entreprise. Et puis, il faut savoir se donner les moyens. C'est peut-être commencer par une personne et de voir comment ça se passe, se faire accompagner aussi, par les services de l'AVIQ. D'autres organismes sont là aussi pour apporter une expertise, aider l'entreprise à mettre en place l'accompagnement. Il faut avoir une fonction à confier et trouver la personne pour l'occuper, mais il faut aussi réfléchir à comment adapter la fonction, comment gérer la personne, comment gérer les relations entre cette personne et les travailleurs, etc.

**Interviewer :** Super, merci. Pouvez-vous me transmettre des documents spécifiques aux handicaps invisibles que vous utilisez dans votre entreprise comme des politiques, des lois, des guides, etc. ?

**Répondant :** Oui. Il y a le CWASS, qui est notre réglementation. Il est disponible sur le site de l'AVIQ ou sur le site des fédérations des ETA, sinon je peux te le transmettre. Je peux peut-être te transmettre aussi les quelques documents, par exemple, qu'on utilise dans nos procédures comme l'évaluation du handicap, ce qu'on appelle la grille d'évaluation du handicap. Il faut savoir que c'est une grille qui est très contestée, qui est en cours de révision pour diverses raisons. Voilà, ça pourrait te donner une idée des outils que nous utilisons.

**Interviewer :** C'est très gentil, merci. Je pense que ça me sera utile. Pour ma part, je n'ai plus de question. Merci beaucoup pour votre temps et votre expertise.

**Répondant :** Pas de souci. Bonne continuation.

#### 4.3. Entretien d'une entreprise sociale autre (entretien 14)

**Interviewer :** Est-ce que vous pouvez me décrire en quelques mots en quoi consiste l'activité de votre centre de formation, s'il vous plaît ?

**Répondant :** Oui, donc c'est un centre de formation agréé par la région wallonne comme centre d'insertion socioprofessionnelle et nos formations principales visent à remobiliser des personnes, peu ou pas qualifiées, qui sont éloignées de l'emploi. Nous donnons des formations d'alphabétisation, où ils apprennent à lire et à écrire, un accompagnement par rapport à la recherche d'emploi, ou bien nos formations peuvent simplement aider à reprendre un rythme de vie et tisser des liens avec d'autres personnes.

**Interviewer :** Super, merci. Pourquoi accompagnez-vous des personnes porteuses de handicap invisibles dans votre entreprise ?

**Répondant :** Pourquoi, c'est une bonne question. En fait, ils sont là et ils ont besoin d'aide, donc on ne va pas les laisser. Mais c'est vrai que depuis plusieurs années, on se rend compte qu'on a de plus en plus de personnes avec des handicaps invisibles, qui les impactent dans leur quotidien et leur vie professionnelle. Ils rejoignent principalement nos filières où ils apprennent à lire et écrire. Et c'est même difficile parfois de voir si les personnes ont un handicap invisible ou non. Parfois, ils le savent, parfois non, et parfois, ils les cachent. Finalement, je pense que de par notre public cible, nous avons d'office des personnes porteuses de handicap invisible.

**Interviewer :** D'accord, merci. Vous avez déjà anticipé ma deuxième question. Avez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez accompagnées dès le début ? Ou avez-vous découvert leurs handicaps par après ?

**Répondant :** Non, nous n'avons pas toujours connaissance de leur handicap. Quand une personne s'inscrit chez nous, elle est vue soit par une des deux coordinatrices pédagogiques ou par moi et on a mis en place des outils pour essayer de repérer certaines difficultés. Ce n'est pas dans le but de refuser les candidats, c'est simplement pour que le formateur sache les difficultés et qu'il faudra adapter certains contenus ou manière de transmettre. On a mis en place des outils simples pour déceler les difficultés comme un formulaire à remplir avec le nom, le prénom et l'adresse. Cela nous permet de



comprendre s'ils savent lire, d'observer la manière dont ils tiennent le stylo quand ils écrivent, etc. On leur pose des questions sur leur numéro de téléphone, en fonction de s'ils le connaissent ou pas, parfois quand ils sortent la coque du téléphone, il y a plein de petits post-it avec plein de références, et tout cela nous permet de tirer des conclusions. Donc, on découvre généralement les difficultés lors de cet entretien, mais parfois, certains parlent aussi des difficultés qu'ils rencontrent.

**Interviewer :** Mais ça, ce n'est pas une obligation, c'est ça ?

**Répondant :** Oui, ce n'est pas une obligation. Après, si je prends un exemple concret, on a une formation pour apprendre le permis B théorique et si la personne a des difficultés au niveau de la gestion de l'espace, c'est assez compliqué et c'est une difficulté difficile à repérer, qu'on ne verra peut-être pas tout de suite. Mais au fur et à mesure de la formation, les formateurs, qui ont de l'expérience, vont voir ces difficultés. Alors parfois les gens n'en parlent pas parce qu'ils pensent que ça aura un impact sur le reste.

**Interviewer :** Je comprends, c'est un sujet encore fort tabou et ce n'est pas toujours facile d'en parler. Pouvez-vous décrire comment votre centre de formation aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans l'environnement éducatif et professionnel ?

**Répondant :** Nous ne mettons pas en place quelque chose de spécial pour les personnes porteuses de handicap invisible. C'est la même chose pour toutes les personnes qu'on forme.

**Interviewer :** Pouvez-vous me décrire comment se passe le processus pour tout le monde ?

**Répondant :** Comme je vous le disais, il y a un premier entretien d'accueil, puis il y a un deuxième entretien avec un accompagnateur social. Pour ce faire, on a deux accompagnateurs sociaux et ils travaillent pour établir un bilan social et voir les freins au-delà de la formation, en prenant en compte, la personne dans sa globalité, donc on prend en compte son environnement, les choses qui pourraient à un moment donné, peut-être poser problème pour la suite de la formation, etc. Ça permet aussi de repérer certaines difficultés ou certains freins qu'on peut partager avec les formateurs. Par exemple, hier, j'ai rencontré quelqu'un qui a des difficultés pour lire et écrire, il s'en sort un peu, mais s'il faut lire à haute voix, ça ne va pas, ça le met en hyper stress. C'est typiquement le genre d'information qu'on va partager pour justement favoriser le bon déroulement des formations. De plus, tout au long de la formation, les stagiaires ont la possibilité de demander, sur base volontaire, d'avoir un échange avec les assistants sociaux.

**Interviewer :** D'accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Le principal défi, c'est déjà que les personnes porteuses de handicap acceptent leurs handicaps et les reconnaissent. Et ce n'est pas évident, surtout quand ils sont invisibles. Mais, globalement, je pense que dans notre centre de formation, on arrive quand même à en parler facilement, et ils en parlent entre eux une fois qu'ils sont dans leur groupe de formation. Un autre défi se manifeste quand on fait des activités communes avec nos trois centres de formation, qui sont dans trois villes différentes. Nos stagiaires ont l'habitude d'être dans leur petit groupe de formation et quand on les sort de leur zone de confort, c'est plus compliqué. C'est difficile de créer des interactions et que les stagiaires ne se sentent pas mal à l'aise. Et au-delà de ça, la mise en stage ou la mise à l'emploi sont des réels défis. Pendant la formation, ils sont avec nous, on connaît leurs difficultés. Parfois, ils ne souhaitent pas qu'on en parle à l'employeur et c'est vrai que parfois, c'est peut-être mieux de ne pas en parler tout de suite. On préfère d'abord que le travailleur montre de quoi il est capable, et puis on peut en parler. Mais, ça reste une grande difficulté, surtout si c'est un emploi où il faut être en contact avec des clients, par exemple dans un magasin.

**Interviewer :** Est-ce que vous pouvez développer un petit peu plus cette difficulté de mise à l'emploi, s'il vous plaît ?

**Répondant :** Typiquement, les handicaps mentaux légers, posent souvent problème si ce n'est pas dans une structure adaptée. On ne trouve pas facilement des entreprises qui sont ouvertes à intégrer des personnes porteuses de handicaps mentaux légers, même avec un partenariat avec les services de l'AVIQU et d'autres services d'accompagnement avec des *job coaches*, etc. Même en collaborant avec ces partenaires, l'intégration reste compliquée et on voit clairement que les personnes souffrant de handicaps mentaux légers ne sont pas prioritaires pour l'engagement. Ensuite, concernant d'autres handicaps invisibles comme la dyslexie, etc. ça va dépendre du métier, mais on peut aussi être confronté à des complications. Par exemple, dans notre formation d'aide-ménagère, titres services de base, on aurait tendance à croire que ça ne pose pas de problème. Sauf que quand il faut laisser un mot au client pour diverses raisons, certains clients peuvent faire des remarques auprès de la société. Après, il est vrai que notre centre de formation travaille beaucoup avec le secteur public et les entreprises d'insertion socioprofessionnelle. Par exemple, les titres services, font justement partie de l'économie sociale et fournissent un accompagnement adapté et un cadre bienveillant.

**Interviewer :** Merci beaucoup. Quels types de politiques ou de mesures spéciales votre centre de formation a-t-il mis en place pour soutenir les employés ayant des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Nous n'avons pas de stratégie ou de document spécifique au handicap invisible. Tous nos stagiaires bénéficient des mêmes services, qui ne sont pas différenciés en fonction du type de complication.

**Interviewer :** Pas de souci. Quels sont les types de soutien et d'aménagements que votre organisation offre aux employés avec des handicaps invisibles pour favoriser leur réussite professionnelle ?

**Répondant :** C'est un peu plus difficile à remettre en contexte par rapport à notre centre de formation.

**Interviewer :** Est-ce que vous adaptez certaines formations en fonction des difficultés ?

**Répondant :** Oui, nous adaptons les horaires, les journées sont un peu plus courtes, on essaie de varier les moments, donc on ne fait pas tout le temps que des activités d'apprentissage pur et dur afin de maintenir la concentration de nos stagiaires, etc. On essaie de les éveiller au maximum à plein d'aspects auxquels ils ne peuvent pas spécialement accéder autre part. Par exemple, on a fait un projet avec des casques de réalité virtuelle pour travailler la gestion de l'espace. Pour certaines personnes, c'était assez déstabilisant, mais c'était une super expérience. Donc, on essaie d'adapter le contenu dès que possible. On promeut la diversité, on travaille sur des horaires allégés et on essaie de donner accès à des activités culturelles ou artistiques à nos stagiaires, car on se rend compte que le public précarisé n'y a pas forcément accès. Est-ce que c'est lié au handicap, je ne sais pas, mais il y a peut-être une certaine corrélation. En ce moment, nos stagiaires sont sur un projet de fresque en mosaïque et poterie, qui une fois finie, sera installée dans notre centre. Cela leur permet aussi d'apprendre à utiliser leurs mains avec minutie, dans un travail manuel. On remarque que la dextérité des mains n'est pas aisée chez nos stagiaires, c'est difficile de tenir un stylo correctement, etc. Donc, on essaie d'entraîner leur dextérité par étape, pour créer une évolution. De plus, c'est très valorisant pour eux parce qu'ils voient qu'ils peuvent créer quelque chose de concret et nous portons attention à toujours les mettre en valeur par rapport à ça.

**Interviewer :** Si je comprends bien, même au-delà de la formation pour laquelle ils sont là, vous avez à cœur de les faire évoluer sur d'autres sujets, dans une idée de développement global. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres stagiaires à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

**Répondant :** De manière générale, mais pas de façon ciblée par rapport au handicap, nous offrons un cadre sécurisant et bienveillant pour tous nos stagiaires. Nous portons une attention particulière à ce

qu'il n'y ait pas de moqueries au sein de centre de formation. La plupart de nos stagiaires ont tous un parcours scolaire désastreux pour diverses raisons : échec scolaire, harcèlement, mise de côté, etc. Récemment, nous avons eu des stagiaires de 50 à 60 ans et leurs parcours scolaires chaotiques sont dus à la méconnaissance des difficultés d'apprentissage du milieu éducatif à l'époque. En effet, dans le temps, on ne connaissait pas toutes ces difficultés, et les enfants qui éprouvaient des difficultés à l'école étaient de suite considérés comme des cancrs. Et malheureusement, cet état d'esprit reste et les personnes ont difficile de s'en défaire. De plus, ils ont peur qu'on se moque d'eux, comme dans le temps où ils étaient considérés comme les idiots du village. Donc, dans notre centre de formation, on rappelle souvent que nous accueillons tout le monde, à partir du moment où le cadre est respecté. La sensibilisation se fait aussi directement grâce à la diversité de publics qu'on forme. À titre d'exemple, nous formons des personnes qui sortent de prison, des élèves qui sortent de l'enseignement spécialisé, des personnes d'origine étrangère, des personnes qui n'ont pas eu l'environnement familial adéquat pour s'épanouir, des chômeurs de longue durée, etc. Tout le monde est mélangé et la répartition se fait en fonction des formations et non en fonction des catégories de stagiaires. Le point commun qui relie tout le monde est qu'ils sont tous dans la même galère, donc il y a un sentiment de solidarité qui se crée assez vite. On accepte beaucoup de choses, mais par contre, tout le monde doit respecter les principes. On recadre toujours quelqu'un qui déborde, et dépasse les bornes, qui se moque, etc. On ne laisse jamais passer ce genre de comportement.

**Interviewer :** J'ai bien saisi qu'il n'y a pas spécialement besoin de mettre un plan de sensibilisation en place parce que ça se fait automatiquement grâce à la diversité du public que vous accompagnez. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre centre de formation ?

**Répondant :** On a accompagné un jeune homme qui est détecté autiste Asperger. On l'a reçu, avec sa maman, car il était complètement perdu. Il avait contacté des services par rapport à la recherche d'emploi, mais il n'a jamais reçu de réponse, ou en tout cas, pas de réponse satisfaisante. Il est venu dans notre centre de formation, en nous disant qu'on était sa dernière chance. On lui a proposé de rejoindre notre filière d'orientation pour définir, avec lui, son projet. Sa maman était très stressée, pensant qu'il ne saurait pas prendre le train seul pour venir en formation, etc. Sauf que lui était motivé, il est majeur et est capable de se débrouiller, contrairement aux peurs de sa maman. Accompagner et responsabiliser les jeunes font aussi partie de nos principes, et la surprotection venant des parents n'est pas bénéfique. Les stagiaires ont leur mot à dire et ça compte. Donc, ce jeune s'est formé dans l'informatique et il a réussi à transformer son handicap en une force. Même lors de la formation, la formatrice lui laissait la place pour aider les autres, grâce à son sens du détail très présent. Il a même pu aider les formateurs quand l'occasion se présentait. C'est aussi important pour nous que chacun trouve sa place au sein de la formation et de les faire prendre confiance en eux. Après, concernant ce stagiaire autiste Asperger, la mise en stage a été difficile, mais nous avons trouvé une entreprise qui a bien voulu que le stagiaire fasse son stage en télétravail, et comme c'était dans le domaine de l'informatique, ça ne posait pas de problème. Au final, il a pu montrer ce qu'il savait faire, et démontrer à ses parents qu'il était capable de répondre aux exigences d'un employeur. D'ailleurs, il s'est déjà inscrit dans une nouvelle formation dans notre centre pour septembre. Ça n'empêche que, encore une fois, la transition entre le centre de formation et le milieu de travail reste difficile. Et les stagiaires ne peuvent pas rester indéfiniment dans le centre de formation. La grande difficulté, c'est que certains stagiaires, vont vite considérer leur formation comme un travail, ce qui rend parfois la transition vers une entreprise encore plus compliquée, si une opportunité s'offre à eux.

**Interviewer :** C'est vrai que dans le cadre des handicaps légers et handicaps invisibles, c'est compliqué car les personnes en souffrant sont vraiment à la frontière du handicap. Ils sont coincés entre le fait qu'ils ont trop de difficultés pour ne pas être accompagnés et le fait qu'ils n'ont pas assez de difficultés pour être aidés.

**Répondant :** C'est ça, et parfois, il n'y a pas de numéro à l'AVIQ, donc parfois, il n'y a pas de possibilité de travailler en ETA, et ils ne répondent pas spécialement aux critères des entreprises classiques non plus. Et puis, il y a aussi la difficulté de trouver des centres d'hébergement et/ou des centres de jour pour accueillir les personnes porteuses de handicap qui en ont besoin. Il n'y en a pas dans toutes les régions ou alors ce sont des centres payants et les personnes dans le besoin n'ont pas toujours les moyens de payer ce genre de service, et ça fait partie des difficultés de l'après formation. On essaie de réfléchir pour développer un autre service afin de permettre aux stagiaires qui ne trouvent pas de travail, de continuer avec nous. C'est vraiment dommage car les trois quarts du temps, les stagiaires sont très motivés, mais ils n'ont pas la chance de se voir proposer des opportunités d'emploi.

**Interviewer :** D'accord, merci beaucoup. À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

**Répondant :** Il y a le problème de l'après formation dont je viens de vous parler. Il y a aussi le lien vers les centres de jours qui sont parfois des échecs aussi. Ou parfois, on se retrouve en situation d'échec parce que, dans les cas de jeunes stagiaires, les parents refusent de reconnaître le handicap de leur enfant et ils veulent qu'ils aillent travailler comme tout le monde. La question financière ou le fait qu'il n'y ait pas de place en formation peuvent aussi parfois nous amener à des situations d'échec. L'initiative de base chez nous, c'est d'accompagner les stagiaires, de remplir leur sac à dos de compétences et puis les laisser s'en aller et utiliser toutes ces compétences. Et quand ça ne fonctionne pas, c'est vrai qu'on se pose des questions en demandant à quoi ça sert parce qu'on peut leur vendre du rêve et les préparer pour l'après, mais s'il n'y a pas d'après, c'est toujours très décevant. Mais, on se dit que ça leur servira toujours à un moment ou à un autre, même si ce n'est pas dans l'immédiat car ils gagnent en autonomie, ça c'est certain.

**Interviewer :** Donc si je comprends bien, il y a une grande difficulté dans la transition entre la formation et le monde professionnel. Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre organisation a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Je pense qu'il faut respecter chaque personne et que chacun a son mot à dire. Il faut accepter tout le monde, porteur de handicap ou non, éloigné de l'emploi pour une raison ou pour une autre, on veut accompagner tout le monde. Évidemment, on porte attention aux questions pratiques, pour que ce soit plus confort pour eux. Donc les personnes porteuses de handicap sont traitées comme les autres. Nous avons aussi retenu que c'est très important d'écouter et d'écouter les besoins des personnes.

**Interviewer :** Super, merci. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

**Répondant :** On a quelques statistiques, mais elles sont généralement liées à nos agréments. Nos agréments nous demandent principalement le nombre d'heures de formation ou par rapport à la mise à l'emploi pendant ou après la formation. Mais nous ne produisons pas de statistique spécifiquement en avec les personnes porteuses de handicap.

**Interviewer :** Merci. Comment votre organisation collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Nous collaborons principalement pour l'accompagnement avec des *job coaches* soit avec l'AVIQ, soit venant d'autres organismes qui sont agréés en *job coaching*. J'ai aussi essayé d'obtenir des appels à projets pour des séances de logopédie pour les adultes, mais c'est très compliqué.

**Interviewer :** Donc, si je comprends bien, vous collaborez avec certaines entreprises pour la mise à l'emploi et avec des agents d'intégration ?

**Répondant :** Oui, c'est ça. Et aussi avec d'autres organismes qui accueillent aussi des personnes.

**Interviewer :** D'accord, merci. Enfin, quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises d'économie sociale cherchant à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

**Répondant :** Je donnerais le conseil de considérer les personnes porteuses de handicap comme les autres et de ne prendre en compte le handicap que pour améliorer leur confort.

**Interviewer :** D'accord, merci. Je ne sais pas si vous utilisez des documents spécifiques aux handicaps invisibles comme des politiques, des lois, des guides dans votre centre de formation ?

**Répondant :** Non, ce n'est pas spécifique aux handicaps invisibles. Après, les formateurs ont peut-être des techniques pour mieux s'adapter aux handicaps invisibles. Par exemple, la formatrice en alphabétisation doit sûrement connaître beaucoup de choses concernant la dyslexie. Par exemple, accompagner une personne qui est à la fois analphabète et dyslexique, c'est très compliqué. Au départ, on se focalise sur son apprentissage, mais si à un moment donné la formatrice se rend compte que ça ne fonctionne pas, elle va peut-être déceler un handicap invisible. Et parfois, il faut même ajouter que la personne en difficulté devrait porter des lunettes, mais elle n'en a pas conscience. Donc, en fonction des situations qu'ils rencontrent, nos formateurs vont se documenter et essayer de trouver des solutions. Parfois, ça ne demande pas beaucoup d'efforts, comme par exemple, écrire en plus grand, en plus espacé, etc. D'ailleurs, j'ai un peu expérimenté cela tout à l'heure en imprimant des documents venant d'un site d'un autre opérateur qui est très connu sur l'ensemble de la région wallonne. En fait, les documents sont parsemés de petites taches de couleur, alors ça fait peut-être joli, mais le texte est vraiment dispersé et difficile à lire. Quand je pense à notre public, je crois qu'ils auraient beaucoup de difficultés à lire et à comprendre ce genre de document. Chez nous, on essaie de prendre cela en compte. Après, on ne peut pas tout adapter tout le temps, mais dans la mesure du possible, on essaie d'adapter et de se documenter. On collabore aussi avec des écoles de l'enseignement spécialisé, notamment sur la transition entre l'école et le monde professionnel. Ils ont, notamment, le même problème que nous sur l'après-école. Ce qu'on fait, c'est qu'on se rend dans les écoles pour expliquer ce qu'est notre centre de formation, ce qu'on fait, notamment aux élèves qui se trouvent en forme trois. Déjà dans l'enseignement classique, la transition minorité-majorité est complexe. Mais dans l'enseignement spécialisé, ils sont encore moins préparés à l'après-école, même s'ils sont tous très motivés, ils veulent tous aller travailler. Il y a un projet européen en place pour le moment dans l'enseignement spécialisé, dont le but est de rapprocher les deux mondes.

**Interviewer :** Super, merci beaucoup. De mon côté, je n'ai plus de questions. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

**Répondant :** Non, je trouve que votre sujet est intéressant. C'est vrai qu'au départ, je ne pensais pas que mon centre de formation était concerné, car nous ne sommes pas vraiment une entreprise au sens premier du terme, mais au final, c'est vrai que vos questions sont aussi pertinentes par rapport à nos activités.

**Interviewer :** Vous avez amené beaucoup d'éléments de réponse qui, soit confirment ce que j'ai déjà pu entendre, soit vous avez amené de nouveaux éléments de réponse parce que vous faites une partie du lien vers le monde professionnel. De plus, vous répondez ou vous faites votre maximum pour répondre à la problématique des personnes qui ne trouvent pas de travail. Donc, c'est intéressant pour mes recherches.

**Répondant :** Génial.

**Interviewer :** Je vous remercie pour votre temps et pour votre aide. Je vous souhaite une bonne après-midi.

**Répondant :** Avec plaisir. Merci et bonne continuation.

#### 4.4. Entretien d'un entreprise traditionnelle (entretien 11)

**Interviewer :** Est-ce que vous pouvez m'expliquer en quelques mots en quoi consiste votre fonction, s'il vous plaît ?

**Répondant :** Oui, je suis directrice des relations sociales depuis quatre ans. J'ai une petite équipe de deux juristes et d'un spécialiste en relation sociale, et on gère tout ce qui est relations sociales dans l'entreprise, fonctionnement syndical, organisation des organes de concertation, les élections sociales de cette année, etc. On donne des formations à nos collègues des opérations ou des ressources humaines pour les aider à bien utiliser les outils et à bien se concerter, avec leurs partenaires sociaux en magasin. Puis, je suis aussi en relation avec les permanents nationaux qui ne font pas partie de l'entreprise, mais qui sont dans notre secteur d'activité, quand il y a des négociations sectorielles, quand il y a des négociations dans l'entreprise, quand il y a des conventions collectives, assigner des choses, etc. Un petit peu par la force des choses, je m'occupe également de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise, mais ce n'est pas un poste à part entière, malheureusement, vu l'importance que l'on donne de plus en plus à l'inclusion et à la diversité dans notre entreprise. Et pourquoi est-ce que ça n'a rien à voir avec mon rôle ? En fait, avec mon rôle principal, il y a quelques années de ça déjà, on a entamé un partenariat avec un organisme régional chargé de la politique de l'emploi sur la ville de Bruxelles. Et on a créé un petit groupe de travail diversité et c'était un groupe mixte, c'est-à-dire direction et syndicats puisqu'à la clé, il y a un label diversité, mais qui doit être validé par les organisations syndicales aussi. C'est comme ça que le rôle de la direction des relations sociales a été accolé. Sauf qu'ici, finalement, ce petit groupe existe toujours, mais est très réduit par rapport à toutes les initiatives qu'on met en place puisque ce groupe-là concerne la ville de Bruxelles, la région de Bruxelles. On essaie de mettre en place des actions qui sont nationales.

**Interviewer :** D'accord, merci. Pourquoi engagez-vous des personnes porteuses de handicap invisible dans votre entreprise ?

**Répondant :** Pour commencer, parfois on a engagé des personnes sans savoir qu'elles ont un handicap puisqu'il est invisible. Si la personne elle-même ne le signale pas, soit via un organisme par lequel elle peut obtenir des aménagements, soit de son plein gré, on ne peut pas obliger cette personne à le signaler. Sinon, de manière générale, on a engagé des travailleurs porteurs de handicap pour toutes les mêmes raisons qu'on a engagé des personnes valides. Le fait qu'une personne ait un handicap invisible ou même visible ne devrait pas empêcher son engagement. On regarde surtout les compétences des travailleurs. Maintenant, il y a peut-être des handicaps visibles ou invisibles qui empêchent certaines personnes de faire certaines tâches. D'ailleurs, on a lancé et développé une formation qui s'appelle « recruter sans discriminer » pour que tous les recruteurs et les managers qui potentiellement recrutent des personnes porteuses de handicap puissent la suivre. On aimerait la rendre obligatoire pour tous les managers. Cette formation concerne justement la non-discrimination, le handicap et le genre de questions qu'on peut poser et qu'on ne doit pas poser dans les entretiens, etc.

**Interviewer :** D'accord, merci. Vous avez déjà anticipé ma prochaine question. Avez-vous connaissance des handicaps invisibles des personnes que vous avez engagées au moment de leur embauche ? Avez-vous l'intention d'engager des personnes porteuses de handicap invisible ou avez-vous découvert leurs handicaps par après ?

**Répondant :** Parfois, on le sait, si la personne elle-même le signale. Ou parfois, on le sait dès le début, comme quand on a des stagiaires qui suivent des formations dans des écoles de l'enseignement spécialisé, qui sont porteurs de handicap léger ou moins léger. Souvent, on engage ces personnes soit comme étudiant, soit sous contrat de travail à durée déterminée ou à durée indéterminée. Sinon, on n'a pas connaissance du handicap des personnes qu'on engage, sauf si elles souhaitent le signaler. On aimerait faire des formulaires de recrutement avec toute une série d'informations pour les personnes qui viennent d'être engagées, via une fiche personnelle, avec ses données, son compte bancaire, etc. Pour le moment, on est en train de voir si on ne pourrait pas ajouter simplement une case facultative pour suggérer un aménagement ou autre si le travailleur en a besoin. Ce serait une possibilité pour

nous d'avoir l'information, pas parce qu'on a juste envie d'avoir l'information, mais pour pouvoir mettre des aménagements en place qui seraient utiles. Depuis le début de l'année, on a lancé une initiative qui propose des jours de congé supplémentaires à notre personnel qui est en situation de handicap. Mais pour pouvoir leur accorder ces congés, nous avons besoin d'avoir connaissance de leur situation de handicap. En collaboration avec la médecine du travail, si une personne pense effectivement remplir les conditions, elle doit remplir un formulaire qui est vérifié par le médecin du travail. On n'a aucune vue là-dessus, et c'est lui qui donne son accord. Comparé à d'autres pays comme la France, on n'a pas accès à toutes les informations sur le handicap et quelque part, je comprends le côté vie privée, mais d'autre part, je trouve ça un peu dommage parce que je crois qu'avec plus d'informations on pourrait mieux accompagner les travailleurs et que ça entretient le côté tabou autour du sujet. Parler de son handicap reste difficile et je crois que beaucoup de gens pensent probablement que signaler leur handicap ne serait pas spécialement bénéfique pour leur emploi et ça, c'est dommage. On a beaucoup d'efforts à faire en Belgique sur ce sujet.

**Interviewer :** Je suis d'accord avec vous. Pouvez-vous décrire comment votre entreprise d'économie sociale aborde l'insertion des personnes porteuses de handicap invisible dans son environnement professionnel ?

**Répondant :** On n'a pas de procédure tout à fait définie, puisque nous sommes encore aux balbutiements de ce projet. Concernant les personnes dont on n'a pas vraiment connaissance de leur handicap, elles font partie de l'équipe et, malheureusement, sans cette connaissance, nous ne pouvons pas faire grand-chose. Par contre, pour les stagiaires qui viennent de l'enseignement spécialisé, en général, on a un psychologue ou un ergothérapeute ou un assistant social qui viennent pour donner quelques petites explications et conseils pour que tout le personnel puisse les intégrer comme tout autre collaborateur. Après, s'il y a des aménagements à faire en particulier, ils se font au cas par cas. Par contre, puisqu'on se concentre sur le handicap, aussi dans notre stratégie 2023-2026, on prévoit de mettre en place plusieurs actions. On prévoit d'organiser des tables rondes avec des clients ou des collaborateurs en situation de handicap. On aimerait aussi développer des petits podcasts et des petits films pour justement expliquer comment aborder le handicap de façon générale et de façon plus particulière. Par exemple, l'année dernière, on a fait une après-midi de mise en situation dans les magasins avec le comité exécutif. Ils ont dû faire leurs courses ou travailler en chaise roulante, avec des lunettes spéciales qui les mettent en situation de déficience visuelle, etc. Ceci avait pour but de les sensibiliser au handicap. L'idée est de mettre en place plusieurs initiatives de ce type pour expliquer et sensibiliser nos collaborateurs. Forcément, il y en a qui sont plus sensibles que d'autres.

**Interviewer :** D'accord. Et votre stratégie au niveau de la diversité et de l'inclusion, est-elle autant au niveau de vos collaborateurs, de vos travailleurs et de vos clients ?

**Répondant :** Oui, mais comme je vous l'ai dit, on n'en est qu'au début de cette stratégie. Pour nos collaborateurs, on propose des jours de congé supplémentaires, on travaille avec des écoles de l'enseignement spécialisé pour avoir des stagiaires qui potentiellement, à terme, resteront dans l'entreprise. Mais ce n'est pas toujours évident, car dans ce genre de travail, tout doit aller très vite. Malgré cela, on essaie d'intégrer plus de travailleurs en situation de handicap et pour les clients, on essaie de rendre le magasin plus accessible. Par exemple, on vient de commander des caddies spécialisés pour les PMR. On voudrait que tous nos magasins intégrés, c'est-à-dire avec le personnel de notre entreprise et pas des indépendants, soient équipés de ces caddies. Aujourd'hui, je suis dans le magasin d'Auderghem et on est en train d'installer des QR codes dans le magasin pour permettre aux personnes déficientes visuelles, de faire leurs courses en toute autonomie. Cette semaine, nous allons tester cette initiative avec des personnes qui sont déficientes visuelles, et nous verrons si ça fonctionne ou si nous avons encore des adaptations à faire. Nous accueillons aussi une association pour réfléchir à d'autres adaptations qu'on pourrait mettre en place pour rendre le magasin plus accessible aux personnes porteuses de handicap. Une fois que tout sera au point, on va certainement communiquer sur cette nouveauté, c'est une phase de test dans un magasin, mais l'objectif est d'étendre la portée de

ce projet. De plus, depuis un an, on a lancé les heures silencieuses dans le magasin. Donc, pendant deux heures tous les après-midis, il n'y a plus de musique, plus d'appel au microphone, etc. L'objectif est de permettre aux personnes, notamment celles qui souffrent de troubles autistiques, de pouvoir faire leurs courses dans le calme. D'ailleurs, nos employés apprécient aussi cette initiative, puisqu'elle permet d'avoir un peu de calme dans le magasin, ce qui leur fait du bien comparé à tout le bruit habituel dans les magasins. Donc, même si elles demandent beaucoup d'investissement, on va essayer de multiplier ce genre d'initiatives. Pour l'instant, on cherche plutôt des « *quick wins* », donc des adaptations qu'on peut installer assez rapidement et facilement, sans devoir réaménager tout un magasin. Par exemple, pour les QR codes dont je vous ai parlé, il faut les installer partout, qu'ils soient connectés à nos prix et que ça soit mis à jour, donc c'est un gros projet.

**Interviewer :** D'accord, merci. Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'il s'agit d'insérer socialement et professionnellement des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** Le premier défi, c'est de ne pas avoir d'informations sur les handicaps de nos travailleurs. Le deuxième défi, quand on a l'information, c'est qu'en fonction de la région en Belgique, les aides ne fonctionnent pas de la même manière. Il y a plein d'aides mises en place, mais elles ne sont pas les mêmes pour un magasin en Flandre ou un en Wallonie ou à Bruxelles. Personnellement, je trouve ça extrêmement compliqué administrativement de faire les démarches et de s'adapter au fonctionnement de chaque région. Et puis, quand on a fait les démarches et qu'effectivement le handicap est reconnu, parfois il faut attendre longtemps avant de recevoir les aides. Par exemple, en Flandre, les aides sont octroyées assez rapidement et puis, il y a une évaluation qui est faite sur le pourcentage du handicap et donc le montant de l'aide ou la nature de l'aide peuvent changer. Tandis qu'en Wallonie, il n'y a pas d'aide et c'est seulement parfois, un an après, qu'on peut éventuellement bénéficier d'aides financières ou autres. Comme notre entreprise est dans un secteur très compétitif, on se doit d'avoir une certaine productivité, donc ce n'est pas toujours évident pour un directeur de magasin de faire les démarches et d'engager des travailleurs en situation de handicap. Donc ce sont des gros défis pour moi. Après, quand on aura plus de travailleurs porteurs de handicap, les défis résideront dans la sensibilisation du reste du personnel, dans les formations et dans la mise en place des adaptations. Mais pour le moment, on n'en est pas là car pour l'instant, on a peut-être trois pour cent de travailleurs porteurs de handicap et on y inclut des personnes qui ont été en maladie de longue durée et qui réintègrent le travail de façon partielle.

**Interviewer :** Pas de souci, cela fait également partie des handicaps invisibles.

**Répondant :** Tout à fait. Concernant la reprise du travail après des maladies de longue durée, nous avons de bons résultats. Ces cas sont pris au cas par cas, en collaboration avec la médecine du travail, le responsable RH et le personnel du magasin. On propose souvent des adaptations horaires pour les personnes qui reviennent de maladie lourde comme un cancer, par exemple. C'était mon cas et quand je suis revenue au travail, j'ai pu avoir un aménagement d'horaire, recommencer de façon progressive, moins me rendre au siège pour faire moins de trajet, etc. On a un service de prévention interne qui travaille avec la médecine du travail de façon très spécifique et individuelle sur chaque cas.

**Interviewer :** Est-ce qu'il y a d'autres types de soutiens et d'aménagements que vous avez mis en place pour insérer les personnes porteuses de handicap ?

**Répondant :** Non, je vous ai déjà tout dit.

**Interviewer :** D'accord, merci. Comment votre entreprise sensibilise-t-elle les autres employés à la question des handicaps invisibles et favorise-t-elle un environnement inclusif ?

**Répondant :** Nous sensibilisons principalement par la communication en interne. Par exemple, je vous parlais de ce « vis ma vie en handicap » qu'on a organisé avec le comité exécutif et on en a fait une vidéo et nous l'avons postée sur nos réseaux sociaux internes. De cette façon, les collaborateurs



peuvent voir de quoi il s'agissait. Lors de notre foire de fin d'année, où tous nos managers et directeurs de magasins viennent, nous avons un petit stand de diversité et d'inclusion, dans lequel nous mettons des personnes en situation de handicap, pour les informer et les sensibiliser. On aimerait aussi faire des capsules vidéo pour donner des informations sur le handicap. On aborderait des questions comme comment est-ce qu'on peut se comporter vis-à-vis du handicap, quelles sont les choses à faire et à ne pas faire, etc.

**Interviewer :** Donc, si je comprends bien, la sensibilisation passe par la communication et l'information ?

**Répondant :** Oui, principalement.

**Interviewer :** D'accord. Pouvez-vous partager des exemples de réussites ou d'initiatives spécifiques qui ont favorisé l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre entreprise ?

**Répondant :** La collaboration avec des écoles de l'enseignement spécialisé est une belle réussite pour notre entreprise. Rien que l'année dernière, sur Bruxelles, on a eu une cinquantaine de stagiaires en entreprise, dont certains ont enchaîné avec un *job* d'étudiant chez nous pendant l'été. Certains ont enchaîné avec un contrat CAP, c'est un contrat un peu spécial, mais c'est une chouette initiative. L'autre initiative, c'est de pouvoir proposer ces jours de congé pour les travailleurs porteurs de handicap. Bon, je pense que tous nos travailleurs porteurs de handicap ne se sont pas (encore) manifestés, mais c'est une belle démarche de la part de notre entreprise.

**Interviewer :** À l'inverse, pouvez-vous partager des exemples d'initiatives en faveur des personnes porteuses de handicap invisible qui n'ont pas porté leurs fruits ?

**Répondant :** Engager des stagiaires est un défi aussi. Il faut vraiment qu'on ait tous les éléments réunis pour que ça fonctionne et il faut la volonté de passer du temps là-dessus. J'aimerais avoir beaucoup plus de stagiaires que ce qu'on en a actuellement, mais ça demande beaucoup d'investissement, surtout en temps. L'autre défi, c'est la mauvaise connaissance des gens en général sur le handicap et qui leur fait peur. Les gens ne savent pas ce qu'ils doivent dire ou pas, ce qu'ils peuvent dire ou pas, etc. Alors tout le monde trouve que c'est sympa d'intégrer des travailleurs porteurs de handicap, mais quand il faut vraiment mettre en place cette intégration et participer activement, on se rend compte que beaucoup de gens se désistent.

**Interviewer :** Quelles sont les leçons apprises ou les meilleures pratiques que votre entreprise a identifiées en matière d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** La motivation et l'enthousiasme de notre personnel une fois qu'il est impliqué dans l'intégration des personnes en situation de handicap. Je prends l'exemple de ce qu'on installe pour les personnes déficientes visuelles. C'est très enrichissant et il y a une motivation décuplée pour les collaborateurs qui aident les travailleurs porteurs de handicap. Dans la grande distribution, c'est souvent du travail répétitif et le fait de pouvoir aider à intégrer une personne en situation de handicap, ça donne un nouveau souffle aux autres travailleurs, ils ont l'impression d'être utiles, au-delà de leur travail.

**Interviewer :** Super. Comment mesurez-vous l'efficacité des programmes d'insertion des personnes avec des handicaps invisibles dans votre organisation ?

**Répondant :** Comme je vous l'ai dit, nous n'avons pas vraiment de programme, donc c'est difficile de mesurer. On mesure ce qu'on peut mesurer, c'est-à-dire qu'on mesure le nombre de stagiaires qu'on a en entreprise, le nombre de personnes qui ont pris les jours de congé supplémentaires, le nombre de contrats qu'on a, le nombre de personnes qui sont en réintégration après une maladie longue durée, etc. Ce n'est pas toujours évident, mais on doit donner ces statistiques et ces données tous les trois mois à nos supérieurs.

**Interviewer :** Peut-être que vos mesures de l'efficacité de vos programmes vont évoluer par la suite si vos programmes prennent de l'ampleur.

**Répondant :** Tout à fait, et peut-être que la législation en Belgique va changer.

**Interviewer :** Oui, peut-être. Comment votre entreprise collabore-t-elle avec des organisations externes ou des spécialistes pour améliorer l'insertion des personnes avec des handicaps invisibles ?

**Répondant :** On travaille avec une société qui place les QR codes. On collabore aussi avec une association qui s'occupe de personnes déficientes visuelles et ils vont tester nos initiatives en magasin. Globalement, les collaborations se font grâce à du bouche-à-oreille. On travaille avec un organisme régional chargé de la politique de l'emploi sur Bruxelles et notre fédération a aussi un axe « diversité et inclusion ». Elle organise parfois des formations et des sensibilisations. Bref, nous collaborons souvent grâce à du bouche-à-oreille et au cas par cas.

**Interviewer :** D'accord. Quels conseils donneriez-vous à d'autres entreprises qui cherchent à améliorer leur insertion des personnes porteuses de handicap invisible ?

**Répondant :** Je leur conseille de commencer par comprendre les difficultés, de prendre contact avec des personnes spécialisées, des associations, pour comprendre les difficultés. Ensuite, il est important de sensibiliser le personnel et d'essayer de trouver des personnes clés, qui vont porter le projet, et de ce fait, créer l'émulation. Par exemple, dans notre entreprise, nous avons un petit groupe de quelques personnes qui s'occupe du projet et on essaie de responsabiliser chacune des personnes dans ce groupe-là pour créer l'enthousiasme chez les autres. Après, il faut aussi démystifier le handicap au travail. Donc, pour conclure, je dirais qu'il faut communiquer, informer et sensibiliser.

**Interviewer :** Super, merci. De mon côté, je n'ai plus de question. Je ne sais pas si vous avez des questions à me poser ?

**Répondant :** Pas spécialement. Mais vous faites vos études où ?

**Interviewer :** J'étudie à HEC Liège et je fais le master en gestion des entreprises sociales et durables.

**Répondant :** Et ces questions vous serviront à quoi ?

**Interviewer :** Comme je vous l'avais expliqué dans mon e-mail, ces recherches sont pour mon mémoire de fin d'études. J'étudie comment est-ce que les entreprises intègrent les personnes porteuses de handicap invisible.

**Répondant :** D'accord. Est-ce que je pourrai lire votre mémoire quand vous l'aurez terminé ?

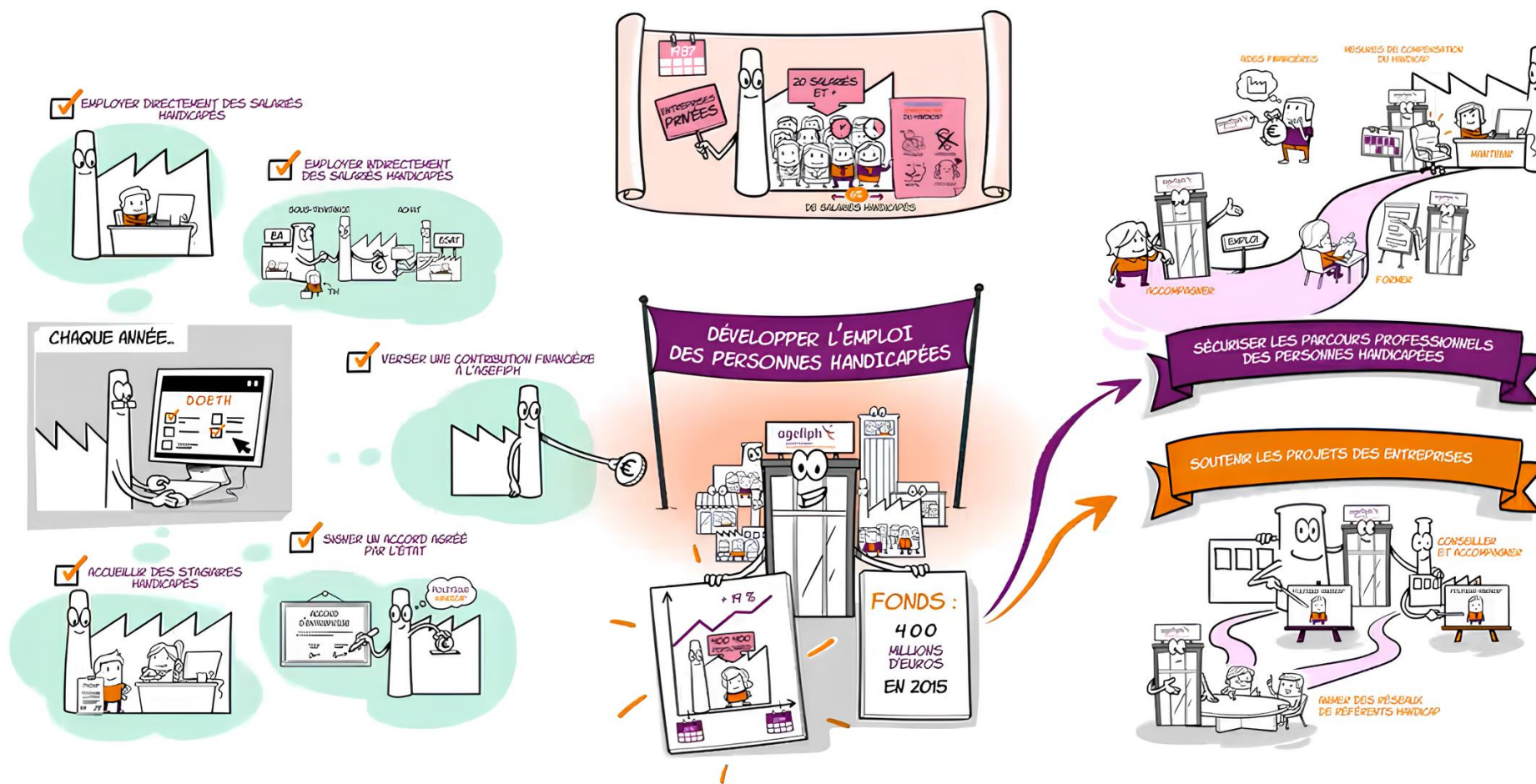
**Interviewer :** Oui, sans problème. Je vous le transmettrai.

**Répondant :** Merci beaucoup. Je pense que ça peut être intéressant de savoir ce qui est mis en place ailleurs pour les travailleurs porteurs de handicap. Bon travail et je serai très intéressée de voir le résultat après.

**Interviewer :** Merci beaucoup pour votre temps et pour votre expertise.

**Répondant :** Avec plaisir. Bon courage.

Annexe 5 – L'obligation d'emploi des travailleurs en situation de handicap en France par l'AGEFIPH



Source : (Agefiph, 2018)

## Bibliographie

- Agefiph (Réalisateur). (2018, janvier 2). *Qu'est-ce que l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés ?* <https://www.youtube.com/watch?v=6MeC5Q76dAo>
- Aimar, D. (2021). Dissimuler et révéler : L'impact du stigmate sur la gestion du handicap de la dyslexie en contexte organisationnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 76(4), 733-760. <https://doi.org/10.7202/1086008ar>
- Aimar, D., & Chanlat, J.-F. (2018, juillet). The environment for managing invisible handicap in France : A case study of dyslexic workers' idiosyncratic skills. *34 th EGOS Colloquium: Surprise in and around Organizations: Journeys to the Unexpected*. <https://hal.science/hal-01894839>
- Akabas, S. H., Gates, L. B., & Galvin, D. E. (1992). *Disability management : A complete system to reduce costs, increase productivity, meet employee needs, and ensure legal compliance*.
- Angeloni, S. (2013). Integrated Disability Management : An Interdisciplinary and Holistic Approach. *SAGE Open*, 3(4), 2158244013510303. <https://doi.org/10.1177/2158244013510303>
- Autisme · Info santé*. (2020, janvier 2). [infosante.be](https://www.infosante.be/guides/autisme). <https://www.infosante.be/guides/autisme>
- Backx, G., & Weinberg, D. (2021). *Comité des droits des personnes handicapées—2ème et 3ème rapports périodiques de la Belgique—Rapport parallèle de l'INDH et 33.2 CRPD UNIA*.
- Bartram, T., Cavanagh, J., Sim, S., Pariona-Cabrera, P., & Meacham, H. (2018). Going the Extra Mile : Managers and Supervisors as Moral Agents for Workers with Disability at Two Social Enterprises. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 73(4), 728-752.
- Bruce, C., Brush, J., Sanford, J., & Calkins, M. (2013). Development and Evaluation of the Environment and Communication Assessment Toolkit with Speech-Language Pathologists. *Seminars in speech and language*, 34, 42-52. <https://doi.org/10.1055/s-0033-1337394>
- Buntinx, W., Cans, C., Colleaux, L., Courbois, Y., Debbané, M., Desportes, V., Detraux, J.-J., Facon, B., Haelewyck, M.-C., Heron, D., Petitpierre, G., & Plaisance, E. (2016). *Déficiences intellectuelles. Institut National de La Santé et de La Recherche Médicale (INSERM)*.
- Butterfield, T., & Ramseur, J. (2004). Research and case study findings in the area of workplace accommodations including provisions for assistive technology : A literature review. *Technology and Disability*, 16, 201-210. <https://doi.org/10.3233/TAD-2004-16402>
- Camberlein, P. (2015). 2. Les définitions du handicap. In *Politiques et dispositifs du handicap en France: Vol. 3e éd.* (p. 4-11). Dunod. <https://www.cairn.info/politiques-et-dispositifs-du-handicap-en-france--9782100710089-p-4.htm>
- 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), 6-43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>
- Cecchi Tenerini, R. (2010). *Projet d'écriture : Définition, classification et description des handicaps cognitifs*.
- Chanlat, J.-F. (1992). Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 1990, 842 p. *Cahiers de recherche sociologique*, 18-19, 301. <https://doi.org/10.7202/1002314ar>
- Chanlat, J.-F., & Özbilgin, M. (Éds.). (2017). *Management and diversity : Thematic approaches* (First edition). EmeraldPublishing.
- Chapireau, F. (2001). La classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé. *Gérontologie et société*, 24 / 99(4), 37-56. <https://doi.org/10.3917/gs.099.0037>
- Colella, A. (2001). *Coworker Distributive Fairness Judgments of the Workplace Accomodations of Employees with Disabilities*. <https://hdl.handle.net/1813/76561>
- Combeau, A. (2020). « Handicap invisible » et discriminations : Avant-propos. *Les cahiers de la LCD*, 14(3), 117-120. <https://doi.org/10.3917/clcd.014.0117>

- Conditions de reconnaissance | Handicap Belgium.* (2023, juillet 9). <https://handicap.belgium.be/fr/reconnaissance-de-votre-handicap/conditions-de-reconnaissance#Attestation-de-reconnaissance-de-votre-handicap>
- Contrat d'adaptation professionnelle | AVIQ.* (s. d.). Consulté 3 novembre 2023, à l'adresse <https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-emploi/amelioration-de-l-employabilite-et-soutien-vers-l-emploi/contrat-dadaptation-professionnelle>
- Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD) | United Nations Enable (2022). <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-Persons-with-disabilities.html>
- Cornet, A. U. de L.-Ul. > H.-E. de gestion : U. > G. des ressources hum et management des organisations, Warland, P. U. de L.-Ul. > H.-E. de gestion : U. > G. des ressources hum et management des organisations, & rw, C. D. E. I. S. : C. D. (2013). *Gérer la diversité au quotidien Cas pratiques de GRH.* ATELIER DES PRESSES, LIEGE, Belgium. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/159581>
- Czedik, S., Pfahl, L., & Traue, B. (2021). (In)capacité au travail ? Organisation et fonctionnement des ateliers pour personnes en situation de handicap en Allemagne. *Alter*, 15(4), 363-374. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2021.07.002>
- Dalmat, Y.-M. (2020). Brève : Le sérieux de Dyspraxie France DYS (DFD) reconnu. *Option/bio : le journal de l'analyse médicale et de la biologie clinique*, 31(625-626), 9-9. [https://doi.org/10.1016/S0992-5945\(20\)30254-3](https://doi.org/10.1016/S0992-5945(20)30254-3)
- Danna, J., Paz-Villagrán, V., Velay, J.-L., Gondre, C., Kronland-Martinet, R., Ystad, S., Aramaki, M., Thoret, E., Conan, S., Voinier, T., Omer, H., & Torrèsani, B. (2012). Sonifier l'écriture : Un outil pour le diagnostic et la remédiation de la dysgraphie. *Développements*, 12(3), 32-40. <https://doi.org/10.3917/devel.012.0032>
- Daure, I., & Salaün, F. (2017). Le handicap invisible... Ou le décalage entre ce qui se voit et la réalité. *Le Journal des psychologues*, 348(6), 22-27. <https://doi.org/10.3917/jdp.348.0022>
- Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). Les entreprises sociales d'insertion dans l'union européenne : Un aperçu général. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 293, 24. <https://doi.org/10.7202/1022097ar>
- Defourny, J. (2017). *L'économie sociale (chapitre 1)*. De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, Belgium. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/239669>
- Defourny, J., & Lavelle, J.-L. (2007). *Pour une économie sociale revisitée*.
- Delile, J.-M. (2019). Enfants agités ? TDA/H ? Écoutons les enfants et leurs familles. *Commentaire. Sciences sociales et santé*, 37(1), 31-42. <https://doi.org/10.1684/sss.2019.0129>
- Detmar, W., Gehrman, M., König, F., Momper, D., Piedad, B., & Radatz, J. (2008). *Entwicklung der Zugangszahlen zu Werkstätten für behinderte Menschen : Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (Vol. FB383)*. Gesellschaft für Integration, Sozialforschung und Betriebspädagogik gGmbH.
- Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben.* (s. d.). Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben. Consulté 18 février 2024, à l'adresse <https://selbstbestimmt.be/>
- Directorate-General for Justice and Consumers (European Commission), Broderick, A., Poulos, A., & Waddington, L. (2016). *Disability law and reasonable accommodation beyond employment : A legal analysis of the situation in EU Member States*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2838/15305>
- Faire reconnaître mon handicap ou solliciter une intervention auprès d'autres organismes | AVIQ.* (s. d.). Consulté 3 novembre 2023, à l'adresse <https://www.aviq.be/fr/faire-reconnaitre-mon-handicap>
- Fèvre, E. (2017). *Handicap psychique et exclusion sociale : Place des phénomènes cliniques et psychopathologique dans les risques d'expulsion d'un logement* [Phdthesis, Université d'Angers]. <https://theses.hal.science/tel-01828931>
- Foster, D. (2007). Legal Obligation or Personal Lottery? Employee Experiences of Disability and the Negotiation of Adjustments in the Public Sector Workplace. *Work Employment & Society*, 21. <https://doi.org/10.1177/0950017007073616>

- Frais de déplacement au lieu de travail | AVIQ.* (s. d.). Consulté 3 novembre 2023, à l'adresse <https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-lemploi/frais-de-deplacement-au-lieu-de-travail>
- Gilloots, M. (2015). Éditorial. Les troubles dys et l'obscur objet de la connaissance. *Enfances & Psy*, 65(1), 6-7. <https://doi.org/10.3917/ep.065.0006>
- Hammersley, H. (2021, janvier 15). European Human Rights Report 2020 : Poverty and Social Exclusion. *European Disability Forum*. <https://www.edf-feph.org/publications/european-human-rights-report/>
- Handicap.fr. (2013, avril 1). *Définition / classification des handicaps (CIH et OMS)*. Handicap.fr. <https://informations.handicap.fr/a-definition-classification-handicap-cih-oms-6029.php>
- Hargrave, G. E., Hiatt, D., Alexander, R., & Shaffer, I. A. (2008). EAP treatment impact on presenteeism and absenteeism : Implications for return on investment. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23(3), 283-293. <https://doi.org/10.1080/15555240802242999>
- [https://www.apeda.be/adultes\\_au\\_travail/](https://www.apeda.be/adultes_au_travail/). (s. d.). Apeda, osons la dys-férence. Consulté 18 février 2024, à l'adresse [https://www.apeda.be/adultes\\_au\\_travail/](https://www.apeda.be/adultes_au_travail/)
- Hursh, N. C., & Lui, J. (2003). Disability and productivity : A message for the global workplace. *Journal of Rehabilitation Administration*, 27, 47-54.
- Inge, K., Strobel, W., Wehman, P., Todd, J., & Targett, P. (2000). Vocational outcomes for persons with severe physical disabilities : Design and implementation of workplace supports. *NeuroRehabilitation*, 15, 175-187. <https://doi.org/10.3233/NRE-2000-15304>
- Jakovljevic, M., & Buckley, S. (2011). Assistive Technologies in a Workplace Environment : Barriers for the Employment of People with Disabilities. *Disability, CBR & Inclusive Development*, 22. <https://doi.org/10.5463/dcid.v22i2.32>
- Jouret, J. (2024). *Le monde professionnel de l'insertion des jeunes travailleurs handicapés : Entre segmentation et normalisation*. Université de Reims Champagne-Ardenne.
- Karande, S., & Kulkarni, M. (2005). Specific learning disability : The invisible handicap. *Indian pediatrics*, 42, 315-319.
- Korff-Sausse, S. (2013). *Le miroir brisé : L'enfant handicapé, sa famille et le psychanalyste*. (Fayard).
- Kuhnen, A. E., Burch, S. P., Shenolikar, R. A., & Joy, K. A. (2009). Employee health and frequency of workers' compensation and disability claims. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(9), 1041-1048. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181b32071>
- Lafay, A., Saint-Pierre, M.-C., & Macoir, J. (2015). Revue narrative de littérature relative aux troubles cognitifs numériques impliqués dans la dyscalculie développementale : Déficit du sens du nombre ou déficit de l'accès aux représentations numériques mentales? *Canadian psychology = Psychologie canadienne*, 56(1), 96-107. <https://doi.org/10.1037/a0037264>
- L'Agence flamande pour les Personnes handicapées (VAPH) | VAPH.* (s. d.). Consulté 3 novembre 2023, à l'adresse <https://www.vaph.be/fr/bienvenue>
- Lefebvre, L., Bourgeois-Marcotte, J., Simoes Loureiro, I., & Monetta, L. (2018). L'échelle de Communication fonctionnelle globale pour patients atteints de Maladie Neurodégénérative (E.C.M.N.) : Développement et validation d'un outil francophone évaluant les compétences communicationnelles résiduelles. *Gériatrie et Psychologie Neuropsychiatrie du Vieillessement*, 16(4). <https://doi.org/10.1684/pnv.2018.0760>
- Les différents troubles—Apeda.* (s. d.-a). Nom du client. Consulté 31 octobre 2023, à l'adresse <https://www.apeda.be/les-differents-troubles/>
- Les différents troubles—Apeda.* (s. d.-b). Nom du client. Consulté 31 octobre 2023, à l'adresse <https://www.apeda.be/les-differents-troubles/>
- Les maladies dégénératives, quelles sont-elles?* (2019, janvier 29). <https://www.logement-seniors.com/articles-ls/maladies-degeneratives.html>
- Maladies neurodégénératives.* (2023, avril 12). <https://www.santepubliquefrance.fr/maladies-et-traumatismes/maladies-neurodegeneratives>
- Mautner, T. S. (1984). Dyslexia-My « Invisible Handicap ». *Annals of Dyslexia*, 34, 299-311.

- Me renseigner auprès de mon bureau régional de l'AViQ.* (2022, octobre 5). <https://www.wallonie.be/fr/demarches/me-renseigner-aupres-de-mon-bureau-regional-de-laviq>
- Mertens de Wilmars, S., Moreau, C., Perilleux, A., & Stokart, M. (2017). *Pratiques d'économie sociale et évaluation de la performance sociale*. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/219470>
- Miller, D. (2011). The Dyslexic Researcher : A Call to Broaden Our Portals. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 340-350.
- Morse, J. M. (1991). Evaluating Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 1(3), 283-286. <https://doi.org/10.1177/104973239100100301>
- Naschberger, C. (2008). La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. *Management & Avenir*, 18(4), 42-56. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0042>
- Nduwayo, J.-C. (2014). *Insertion socioprofessionnelle en Wallonie, une inspiration pour la création d'une entreprise de travail adapté aux anciens combattants handicapés du Burundi*. Université de Liège.
- Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (Éds.). (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar.
- Niset, G. (2004). Reflets et perspectives des entreprises de travail adapté. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLIII(3), 97-103. <https://doi.org/10.3917/rpve.433.0097>
- Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE). (2020). *Notions liées à l'accueil de tous et à la vision inclusive*. [https://www.one.be/fileadmin/user\\_upload/siteone/PRO/Inclusion\\_et\\_accessibilite/Partie\\_pros/Fiches\\_Notions\\_def\\_29-05-20.pdf](https://www.one.be/fileadmin/user_upload/siteone/PRO/Inclusion_et_accessibilite/Partie_pros/Fiches_Notions_def_29-05-20.pdf)
- Ozbilgin, M., & Tatli, A. (2008). *Global Diversity Management : An Evidence-Based Approach*.
- Pernon, M., Trocello, J.-M., Vaissière, J., Cousin, C., Chevaillier, G., Rémy, P., Kidri-Osmani, K., Fougeron, C., & Woimant, F. (2013). Le débit de parole du patient wilsonien dysarthrique peut-il être amélioré en condition de double tâche ? *Revue Neurologique*, 169(6), 502-509. <https://doi.org/10.1016/j.neurol.2012.12.003>
- PHARE - Personne Handicapée Autonomie Recherché.* (s. d.). Service PHARE. Consulté 18 février 2024, à l'adresse <http://phare.irisnet.be/>
- Point, S., Charles-Fontaine, C., & Berthélemé, G. (2010). (Re)considérer le handicap : Regards croisés sur les approches en entreprise. *Management & Avenir*, 38(8), 293-305. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0293>
- Prime à l'intégration | AViQ.* (s. d.). Consulté 3 novembre 2023, à l'adresse <https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-lemploi/mise-lemploi/prime-a-l-integration>
- Prime au tutorat en entreprise | AViQ.* (s. d.). Consulté 3 novembre 2023, à l'adresse <https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-lemploi/mise-lemploi/prime-au-tutorat-en-entreprise>
- Prime de compensation | AViQ.* (s. d.). Consulté 3 novembre 2023, à l'adresse <https://www.aviq.be/fr/emploi/soutien-et-aides-lemploi/ajustement-des-situations-et-des-postes-de-travail/prime-de-compensation>
- Prince, M., Bryce, R., Albanese, E., Wimo, A., Ribeiro, W., & Ferri, C. P. (2013). The global prevalence of dementia : A systematic review and metaanalysis. *Alzheimer's & Dementia: The Journal of the Alzheimer's Association*, 9(1), 63-75.e2. <https://doi.org/10.1016/j.jalz.2012.11.007>
- Procédure de reconnaissance | Handicap Belgium.* (2023, août 9). <https://handicap.belgium.be/fr/reconnaissance-de-votre-handicap/procedure-reconnaissance>
- Ravaud, J.-F. (2009). *Définition, classification et épidémiologie du handicap*. pp.1067-74.
- Richard, S., & Barth, I. (2017). Entre attentes et réalités : Une analyse des conséquences de la révélation légale du handicap en entreprise. *Management & Avenir*, 96(6), 15-37. <https://doi.org/10.3917/mav.096.0015>



- Rieth, L., Ahrens, A., & Cummings, D. (1995). Integrated Disability Management : Taking a Coordinated Approach to Managing Employee Disabilities. *AAOHN Journal*, 43(5), 270-275. <https://doi.org/10.1177/216507999504300506>
- Roessler, R., Hurley, J., & McMahon, B. (2010). A Comparison of Allegations and Resolutions Involving Issues of Discharge Versus Constructive Discharge : Implications for Diversity Management. *Advances in Developing Human Resources*, 12, 407-428. <https://doi.org/10.1177/1523422310379210>
- Rosado, P., & AViQ. (2020). *Fiche 23 : Les troubles DYS*. [https://www.aviq.be/sites/default/files/documents\\_pro/2022-05/Fiche-deficience-et-emploi-Fiche23-troubles-dys.pdf](https://www.aviq.be/sites/default/files/documents_pro/2022-05/Fiche-deficience-et-emploi-Fiche23-troubles-dys.pdf)
- Rosenthal, D., Hursh, N., Lui, J., Isom, R., & Sasson, J. (2007). A Survey of Current Disability Management Practice : Emerging Trends and Implications for Certification. *Rehabilitation Counseling Bulletin - REHABIL COUNS BULL*, 50, 76-86. <https://doi.org/10.1177/00343552070500020601>
- Santuzzi, A. M., Waltz, P. R., Finkelstein, L. M., & Rupp, D. E. (2014). Invisible Disabilities : Unique Challenges for Employees and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 204-219. <https://doi.org/10.1111/iops.12134>
- Santuzzi, A., & Waltz, P. (2016). Disability in the Workplace : A Unique and Variable Identity. *Journal of Management*, 42. <https://doi.org/10.1177/0149206315626269>
- Schneider, M. (1999). Achieving greater independence through assistive technology, job accommodation and supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Achieving-greater-independence-through-assistive-Schneider/5f9b6fa95a87df42c9e9e47281a231dfa2a18f19>
- Schreuer, N., Myhill, W., Araten- Bergman, T., Samant, D., & Blanck, P. (2009). Workplace accommodations : Occupational therapists as mediators in the interactive process. *Work (Reading, Mass.)*, 34, 149-160. <https://doi.org/10.3233/WOR-2009-0913>
- Slingerland, B. H. (1981). *Specific Language Disability : Some General Characteristics*. In *The Slingerland Institute's Teacher Training Manual*.
- Slinn, S., Shrey, D., Hursh, N., & Gallina, P. (2006). Disability Management Best Practices and Joint Labour-Management Collaboration. *International Journal of Disability Management Research. Volume 1 (2006)*, p. 52-63. [https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/scholarly\\_works/2266](https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/scholarly_works/2266)
- Solga, H. (2005). *Ohne Abschluss in die Bildungsgesellschaft : Die Erwerbschancen gering qualifizierter Personen aus soziologischer und ökonomischer Perspektive*. B. Budrich. <https://doi.org/10.3224/93809407>
- Soto, T., Giserman Kiss, I., & Carter, A. S. (2016). Symptom Presentations and Classification of Autism Spectrum Disorder in Early Childhood : Application to the Diagnostic Classification of Mental Health and Developmental Disorders of Infancy and Early Childhood (dc:0-5). *Infant Mental Health Journal*, 37(5), 486-497. <https://doi.org/10.1002/imhj.21589>
- Stanciu, R., & Delvenne, V. (2016). Traitement de l'information sensorielle dans les troubles du spectre autistique. *Neuropsychiatrie de l'Enfance et de l'Adolescence*, 64(3), 155-162. <https://doi.org/10.1016/j.neurenf.2016.02.002>
- Statbel. (2022, février 2). *3 décembre, Journée internationale des personnes handicapées | Statbel*. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/3-decembre-journee-internationale-des-personnes-handicapees-1>
- Stead, A. (2002). The future of Assistive Technology services in the United Kingdom. *Technology and Disability*, 14, 149-156. <https://doi.org/10.3233/TAD-2002-14402>
- Stone, D. (1997). The impact of ada on the selection process : Applicant and organizational issues. *Human Resource Management Review*. [https://www.academia.edu/29634914/The\\_impact\\_of\\_ada\\_on\\_the\\_selection\\_process\\_Applicant\\_and\\_organizational\\_issues](https://www.academia.edu/29634914/The_impact_of_ada_on_the_selection_process_Applicant_and_organizational_issues)
- Taly, V. (2016). Dysphasie de l'enfant et symbolisation transitionnelle. *Psychologie clinique et projective*, 22(1), 199-223. <https://doi.org/10.3917/pcp.022.0199>



- Tisserant, G. (2012). *Le handicap en entreprise, contrainte ou opportunité ? Vers un management équitable de la singularité*. Pearson.
- Vallin, V. V. (2020). *Handicap cognitif et formation : Parcours d'élèves de 10 à 16 ans dans l'accès aux savoirs et à la qualification* [Phdthesis, Université Paris-Nord - Paris XIII]. <https://theses.hal.science/tel-04416205>
- Willig, T.-N., Blanc, J. P., & Assathiany, R. (2017). Le pédiatre libéral dans le parcours de soins des enfants présentant des troubles « dys ». *Archives de Pédiatrie*, 24(11), 1088-1095. <https://doi.org/10.1016/j.arcped.2017.08.028>
- World Health Organization. (2012). *Dementia : A public health priority*. World Health Organization. <https://iris.who.int/handle/10665/75263>