

# La gestion des employés atteints de troubles de la communication : obstacles perçus et stratégies d'adaptation favorisant l'intégration au travail <sup>1</sup>

par Jacques Barrette, Faculté des sciences de l'administration  
– Université d'Ottawa

Linda J.Garcia et Chantal Laroche, Programme d'audiologie  
et d'orthophonie – Université d'Ottawa

## Résumé :

*Cette recherche vise (a) à étudier les facteurs environnementaux, organisationnels et psycho-sociaux menant à des situations de handicaps en milieu de travail pour les personnes ayant des troubles de la communication, et (b) à identifier les stratégies d'adaptation pouvant être mises de l'avant par l'individu et l'employeur afin de faciliter l'intégration au travail de ces personnes. Les données ont été recueillies auprès de personnes avec troubles de la communication, d'intervenants professionnels et d'employeurs. Quatre obstacles majeurs émergent des analyses: les tâches associées au travail en groupe, la charge de travail, le bruit et la technologie orale-auditive. Enfin, les attitudes et les comportements sociaux des collègues et des superviseurs seraient aussi des barrières importantes à l'intégration au travail. Les résultats suggèrent que plusieurs des obstacles pourraient être amoindris ou éliminés par des stratégies spécifiques adoptées par l'individu ou par l'employeur.*

La communication occupe une place importante dans le monde du travail. Les changements technologiques ont forcé le secteur manufacturier à compter davantage sur la mécanisation de leurs opérations, forçant les individus à se recycler dans le secteur tertiaire où la communication est un outil de travail prépondérant. Les prévisions actuelles indiquent que plus de 75 % des nouveaux emplois qui seront créés le seront dans le secteur des services, un milieu où la demande d'habiletés de communication sera croissante (Guérin & Wills, 1992). En conséquence, les individus avec des incapacités reliées à la parole, au langage et à l'audition devront faire face à des difficultés d'adaptation supplémentaires.

Pour ces individus souffrant de problèmes de communication (audition, parole ou langage), cette réalité du monde du travail peut devenir une source de frustration et surtout donner lieu à des situations de handicap qui peuvent éventuellement dégénérées en situations de discrimination (Laroche, 1994, Mayo, 1988). Plusieurs plaintes relatives au milieu de travail ont été déposées aux Commissions canadienne, québécoise et ontarienne des droits de la personne par des individus atteints de problèmes d'audition (Laroche, 1994).

Un trouble de la communication est défini comme «une incapacité dans l'habileté à

recevoir, transmettre, traiter et comprendre les concepts verbaux et non verbaux ainsi que les systèmes de symboles graphiques» (American Speech-Language-Hearing Association, 1995). Un trouble de la communication peut se manifester au niveau de l'audition, du langage et/ou de la parole. Son degré de sévérité peut s'étendre de léger à profond et le trouble peut être congénital ou acquis. En 1986, un sondage indiquait que 30 % des Canadiens ayant des incapacités avaient des difficultés reliées au langage (6 %) et à l'audition (24 %) (Statistics Canada, 1990). Toutefois, le sondage de 1986 n'identifiait pas nécessairement les individus ayant des troubles de la communication plus subtils, tels que des troubles de bégaiement et de compréhension non reliés à l'audition découlant d'un accident cérébro-vasculaire ou d'un traumatisme crânien (Johnson, 1987). Tous ces groupes peuvent vivre des situations difficiles de réintégration au travail.

Les recherches actuelles suggèrent que plusieurs facteurs auxquels sont confrontés, en milieu de travail, les personnes avec troubles de la communication pourraient affecter leurs chances de réinsertion à l'emploi ou la possibilité d'être considérées équitablement dans les processus de dotation et d'évaluation. Cette littérature suggère que ces obstacles seraient liés à l'environnement de travail, aux exigences des emplois, aux conditions de travail, aux rapports psycho-sociaux et à certaines politiques et systèmes organisationnels de ressources humaines.

**Environnement de travail, emplois et conditions de travail.** Bien qu'il n'y ait aucune raison de croire que les personnes atteintes de perte auditive ont moins d'habiletés à se trouver un emploi, des études indiquent que ceux-ci ont plus de difficulté à conserver leur emploi et sont moins satisfaits en ce qui concerne les caractéristiques intrinsèques du travail (ex.: variété, autonomie, possibilité de carrière, etc.) ( Kyle & Wood, 1985; Thomas & Herbst, 1980). Ces recherches suggèrent que certaines caractéristiques reliées à l'environnement en général, aux tâches de l'emploi et aux conditions de travail sont peu adaptées à leur trouble, créeraient un obstacle à leur satisfaction et à leur adaptation, et entraîneraient des départs prématurés.

Ainsi, au niveau de l'environnement de travail, on peut penser que l'utilisation massive d'équipements de communication (téléphone, répondeur automatique, ordinateur parlant) et l'aménagement physique des lieux de travail (ex. : bureau à aire ouverte) créent des barrières qui nuisent à l'intégration au travail. Sur ce plan, Rolland et Belin (1991) pensent que des facteurs extrinsèques (ex. : le manque d'adaptation des milieux de travail) compromettent le retour au travail des personnes atteintes de troubles du langage. D'autre part, au niveau de l'emploi, les nouvelles formes d'organisation du travail (ex. : groupe autonome et partiellement autonome) pourraient s'avérer des obstacles susceptibles de rendre difficile l'adaptation au travail des personnes avec des troubles de la communication. Par exemple, un travail en groupe qui exigerait de traiter simultanément des informations verbales en présence de bruit dans une situation stressante pourrait s'avérer une barrière pour plusieurs personnes avec un trouble de la communication.

**Rapports psycho-sociaux.** Les interactions avec les clients, les collègues et le superviseur peuvent s'avérer une difficulté pour les personnes atteintes de certains troubles et créer des barrières sur le plan social. Dans une étude récente, Héту, Getty et Waridel (1994) ont montré que les sujets ayant des pertes auditives craignaient d'être perçus négativement et tendaient à s'isoler pour cacher leur incapacité. Rice (1995) a montré que l'aliénation sociale était un facteur affectant l'accessibilité à l'emploi pour les personnes ayant un bégaiement. Pour leur part, Rolland et Belin (1991) ont montré que des obstacles reliés à l'acceptation sociale (ex. : manque de soutien des collègues de travail) compromettaient le retour au travail des personnes vivant des trouble du langage suite à un accident cérébro-vasculaire.

**Organisation et systèmes de gestion des ressources humaines.** Les biais négatifs défavorables aux personnes atteintes de troubles de la communication peuvent être particulièrement importants lors de l'entrevue de sélection. Nous savons que les premières

impressions négatives de la part d'un interviewer non averti orientent un biais défavorable qui affectera la décision finale d'embauche (Jackson, Peacock & Smith, 1980). Les incapacités, même lorsqu'elles sont indépendantes des exigences d'emploi, peuvent facilement être perçues comme des traits non désirés et entraîner les erreurs de première impression et de halo défavorables à l'individu. Dans ce sens, les recherches de Barrette et Haccoun (1995) ont montré que les évaluateurs orientent facilement leurs jugements vers la négative lorsque les traits sont considérés socialement indésirables. Pour leur part, Rolland et Belin (1991) soutiennent que lors du processus de sélection, les troubles de la communication sont plus critiques que les autres types d'incapacités, car la première impression est souvent basée sur l'habileté à communiquer. Plusieurs études indiquent que la perception des personnes ayant des troubles de la communication par les gens de leur entourage tendrait à être négative (Beukelman, Kraft & Freal, 1985; Héту, Getty & Waridel, 1994; Kalinowski, Stuart & Armson, 1996; McKinnon, Hess & Landry, 1986).

Un autre obstacle à l'embauche et à l'insertion au marché du travail semble être relié au type d'instruments psychométriques utilisés pour choisir les candidats. Nous savons que les tests d'aptitudes cognitives pour évaluer le potentiel des candidats lors de la sélection sont largement utilisés au Canada (Gertkate, Hausdorf & Cronshaw, 1992). Ce type de tests de sélection utilisent de l'information dite verbale (ex. : grammaire, compréhension verbale), c'est-à-dire un des types d'information le plus difficile à traiter par les personnes ayant un trouble de la communication, et ce en raison même de leur incapacité. En effet, compte tenu que les personnes avec un trouble de la communication ont souvent été défavorisées dans l'apprentissage de l'information verbale, il est raisonnable de penser que leur performance à ces tests pourrait en être affectée. Sur ce plan, Nester (1984) soutient que dans un processus de sélection, les personnes avec un trouble de la communication ont une probabilité plus grande d'être évaluées sur leurs incapacités plutôt que sur les dimensions requises par l'emploi. Cette remarque est également plausible en ce qui concerne l'entrevue de sélection. De plus, l'absence de validation des tests d'aptitudes cognitives auprès de cette population risque d'avoir un impact adverse défavorable à ce groupe (Nester, 1984). Sans instrument de mesures approprié, adapté et validé auprès des individus ayant des incapacités de communication, le jugement demeure basé sur des biais psychométriques.

Une fois dans un emploi, ces personnes sont confrontées au système de promotions internes. En effet, les recherches actuelles indiquent que la diminution des chances d'avancement serait un problème important auquel font face ces personnes. Les études indiquent que, pour ces individus, le statut d'emploi et les opportunités d'avancement seraient compromis. Ainsi, MacLeod-Gallinger (1992) a trouvé que les femmes atteintes de surdit  taient 33 % moins employées que les autres femmes. Par ailleurs, Felsenfeld, Broen et McGue (1994) ont montré que le statut d'emploi était plus bas pour les personnes avec des troubles phonologiques. Pour leur part, Rice et Kroll (1994) indiquaient que 70 % des sujets interrogés se voit imposer des limites d'emploi en raison de leur problème de bégaiement. En dehors des limites fonctionnelles des individus, certaines raisons liées à la gestion des ressources humaines pourraient expliquer ces résultats. Par exemple, la formation fournie par les entreprises pourrait ne pas être adaptée aux individus avec troubles de la communication et ainsi réduire leur chance d'acquérir des compétences additionnelles nécessaires pour accéder à des emplois supérieurs. Il est possible aussi que les décisions de promotion sur la base de la compétence soient masquées par le trouble de la communication au même titre que les décisions lors de la sélection.

Les promotions sont souvent reliées au résultat de l'évaluation du rendement. Nous savons que le processus d'évaluation du rendement est facilement entaché d'erreur de jugement provenant des idées préconçues (Barrette & Haccoun, 1995). Nous savons aussi que les caractéristiques signalétiques telles que l'âge (Arvey, Miller, Gould & Burch, 1987), la race (McDonald & Hakel, 1985), le sexe (Gorman, Clover & Doherty, 1978; Heilman & Martell,

1986) et l'histoire personnelle du sujet (London & Hakel, 1974) influencent le jugement lors de l'évaluation. À ce jour, aucune recherche n'a vérifié l'impact des troubles de la communication sur les résultats de l'évaluation. On peut émettre l'hypothèse d'une relation désavantageuse sur ce plan pour les personnes avec troubles de la communication.

### **Obstacles et stratégies d'adaptation.**

La première réaction à de tels résultats est de penser qu'il est tout à fait normal que ces personnes se retrouvent surtout dans des emplois non professionnels ou sans responsabilité de gestion, et où la communication est évidemment moins importante. Toutefois, certains chercheurs suggèrent que la situation est plus complexe. En effet, la relation entre les exigences d'emplois et les incapacités de la personne n'est pas toujours transparente (Héту, 1993; Nester, 1984). Il est permis de se demander si ce sont toujours les incapacités des personnes qui créent un obstacle à la réalisation de l'emploi ou si les postes ne sont pas suffisamment adaptés. Dans une étude intéressante auprès des personnes ayant subi un traumatisme crânien, Johnson (1987) a trouvé que la seule présence de problèmes de communication ou de limites cognitives n'était pas suffisante pour empêcher la réintégration dans l'emploi. En fait, les conditions de travail étaient le facteur ayant le plus d'influence sur la capacité de la personne à retourner au travail. Quoique la thérapie pouvait minimiser les problèmes de communication de la personne, les nombreux obstacles en milieu de travail, auxquels elle faisait face, continuaient à l'écarter des emplois correspondant à ses compétences. Ces résultats sont intéressants car ils soulèvent toute l'importance d'identifier les barrières inconnues qui limitent l'accès au travail et à les faire connaître aux employeurs. La sensibilisation des employeurs à ces types d'incapacités pourrait favoriser une plus grande implication de ceux-ci dans la modification ou l'adaptation de l'environnement et des postes de travail.

Actuellement, les stratégies ou les moyens utilisés pour favoriser une intégration au marché du travail des personnes avec un trouble de la communication sont essentiellement de type thérapeutique et sont livrés par des spécialistes du langage/parole et de l'audition. En fait, les employeurs aussi bien que les intervenants n'ont actuellement aucun guide pratique leur permettant d'identifier les obstacles de travail qui nuisent à l'intégration, et les stratégies les plus efficaces pour la favoriser.

Il est important de souligner que les difficultés vécues dans le milieu de travail par les personnes avec troubles de la communication ne sont probablement pas le résultat d'un manque de bonne volonté de la part des employeurs. Ces derniers n'ont jamais véritablement été sensibilisés aux besoins des personnes ayant ces incapacités. Les employeurs ont besoin d'être informés de la nature des troubles de la communication, des méthodes appropriées pour les évaluer, des obstacles à l'intégration et des stratégies qui la facilite. Une des façons de répondre aux besoins d'intégration au travail des personnes avec troubles de la communication est premièrement d'identifier les facteurs qui empêchent ou en facilitent l'accès. Bien que la revue de littérature précédente en suggère quelques uns, aucune étude systématique n'a été faite pour cerner l'ensemble des principaux obstacles et les stratégies susceptibles de faciliter l'intégration au travail. Le but de la présente recherche vise à répondre à ce manque afin de contribuer à une meilleure compréhension des situations de handicap qui limite l'intégration, en milieu de travail, des personnes atteintes de troubles de la communication.

### **Objectifs de la recherche.**

Les objectifs de la recherche sont (a) de répertorier les obstacles perçus menant à des situations de handicaps en milieu de travail pour les personnes ayant des troubles de la

communication, c'est-à-dire des obstacles qui pourraient les empêcher d'être embauchées ou de s'intégrer au travail, et (b) d'identifier les stratégies d'adaptation pouvant être mises de l'avant par l'individu et l'employeur afin de faciliter l'intégration au travail de ces personnes.

Six familles de troubles de la communication sont considérées dans l'étude: (1) les troubles de la parole (ex. dysarthrie) regroupent les problèmes associés à la clarté de la parole et peuvent se manifester par une voix nasale, une parole monotone, par la difficulté à produire des sons clairs, de longues phrases et la nécessité pour certains d'utiliser un tableau de communication électronique, (2) le bégaiement est un trouble qui affecte le débit de la parole et s'observe par la répétition de parties de mots, le prolongement de sons, l'insertion de sons, de syllabes ou de phrases, (3) la laryngectomie totale implique l'absence de cordes vocales et l'utilisation d'une méthode alternative pour communiquer (ex. larynx artificiel), (4) l'aphasie est un trouble de langage associé à une lésion cérébrale, suite par exemple à un accident cérébro-vasculaire et peut entraîner, entre autres, une difficulté à trouver les mots, la substitution de mots, une parole de style télégraphique, des problèmes de lecture et d'écriture, (5) les troubles d'audition réfèrent aux problèmes de réception d'un message auditif et peuvent entraîner principalement une difficulté à entendre certains sons, à comprendre la parole dans le bruit, à localiser les sources sonores et peuvent être accompagnés de bourdonnements d'oreille, (6) les troubles de la voix regroupent les problèmes avec la qualité de la voix tels qu'une voix rauque, trop aspirée, des pertes de voix ou une voix avec un timbre qui ne convient ni à l'âge ni au sexe (trop aigue ou trop grave).

## **Méthodologie**

### **Sujets**

Compte tenu du caractère exploratoire de la recherche, une approche qualitative a été privilégiée pour recueillir les données quant à la perception des sujets sur les obstacles et les stratégies. Trois catégories de sujets ont participé à la recherche: (1) 75 personnes atteintes de troubles de la communication réparties en 16 groupes; (2) 28 intervenants professionnels (audiologistes et orthophonistes) oeuvrant auprès des individus avec troubles de la communication et répartis en 4 groupes; (3) 12 employeurs répartis en 2 groupes. Dans tous les cas, un nombre relativement égal de participants anglophones et francophones ont été recrutés afin de contrôler les biais potentiels qui pourraient survenir concernant la langue de la communication. Les individus avec troubles de la communication ont été recrutés au sein des associations ou des groupes de soutien de l'Outaouais et de la région de Montréal, des centres hospitaliers ou de réadaptation. Un soin particulier a été porté afin que chaque grande famille de troubles de la communication soit représentée le plus également possible. En ce qui concerne les critères de sélection des sujets, ceux-ci devaient avoir entre 10 et 15 ans d'expérience ou être activement à la recherche d'un emploi. Pour leur part, les employeurs ont été identifiés via les rapports financiers annuels et par l'entremise d'associations professionnelles. Ils ont été choisis sur la base des critères suivants: (a) leur taille, soit plus de 400 employés, et ce afin de s'assurer d'un minimum de mouvement de personnel à l'intérieur de l'organisation, (b) les secteurs secondaire et tertiaire en nombre égal afin de représenter un étendue suffisamment large d'emplois, (c) le maintien d'un équilibre entre le secteur public et privé, et (d) la présence d'un(e) professionnel(le) en ressources humaines avec au moins 5 années d'expérience dans le domaine afin d'obtenir une perception basée sur une variété d'expériences. Les intervenants (orthophonistes et audiologistes) ont été sollicités par l'entremise de l'Association Canadienne des Orthophonistes et Audiologistes et l'Ordre des orthophonistes et audiologistes du Québec. Ceux-ci devaient avoir au moins 5 ans d'expérience comme intervenants dans le domaine et une pratique professionnelle leur ayant permis de

toucher à l'un ou l'autre des troubles de la communication.

Parmi les sujets avec troubles de la communication, 46 % sont francophones et 54 % anglophones. La moyenne des années d'expérience de travail est de 27 ans (E-T = 11 ans). 53 % des sujets ont un niveau universitaire, 13 % un degré collégial et 34 % un niveau secondaire. En ce qui concerne l'âge, 20 % des sujets ont entre 20 et 40 ans, 59 % sont entre 40 et 60 et 21 % ont plus de 60 ans. La majorité, soit 88 %, détenait un emploi à plein temps avant d'être affecté par le trouble de la communication. L'éventail des activités et des emplois actuels des sujets est large soit 14 % occupe des emplois de bureau, 45 % des emplois professionnels ou techniques, 5 % des emplois de gestion, 4 % sont retournés aux études, 18 % sont en chômage, et 14 % ont pris leur retraite. Les sujets atteints de troubles de la communication se répartissent comme suit soit 14 bègues, 14 laryngectomisés, 13 malentendants, 10 dysarthriques, 14 aphasiques et 7 avec trouble de la voix. En ce qui concerne la répartition des intervenants professionnels, on retrouve 15 audiologistes (7 anglophones, 8 francophones) et 13 orthophonistes (8 anglophones, 5 francophones). Enfin, 12 employeurs proviennent du secteur tertiaire<sup>2</sup> également répartis en 2 groupes sur la langue de travail française et anglaise.

### Procédure de cueillette

La cueillette de données a combiné l'approche du groupe focus pour l'obtention des perceptions (Morgan, 1988) et celle du groupe nominal pour la sélection et la pondération des obstacles les plus importants (Brunelle, Drouin, Godbout et Tousignant, 1988). Afin d'uniformiser les approches entre les animateurs et d'ajuster la démarche, deux pré-tests de la cueillette de données ont été effectués soit un auprès d'un groupe de personnes avec un trouble de la communication (7 bègues) et un autre auprès d'un groupe représentant les employeurs (4 personnes).

À leur arrivée, les participants, assis autour d'une table en groupe de 4 à 7, ont été invitées à lire une lettre d'information sur le projet, à compléter un formulaire de consentement et un questionnaire d'information biographique. Chaque séance, d'une durée de 3 heures, a été enregistrée sur bande audio afin de permettre aux chercheurs de revenir à la source pour vérifier ultérieurement, si nécessaire, la compréhension de certains obstacles et stratégies dont le sens aurait pu être mal compris. Les participants ont été informés des raisons de l'enregistrement et que les bandes seraient détruites une fois le projet de recherche terminé. La permission d'enregistrer et d'utiliser uniquement leur prénom fut obtenue suite à ces explications.

**Phase 1: Exploration des obstacles.** La première tâche à effectuer fut présentée aux participants soit: *de répertorier les obstacles perçus reliés au milieu de travail qui selon eux, les personnes avec troubles de la communication, mènent à des situations de communication difficiles et qui pourraient les empêcher d'être embauché ou de s'intégrer au travail.* À l'aide de l'animateur (chercheur), les participants se sont exprimés jusqu'à épuisement des idées (environ 1 heure). Chaque obstacle a été inscrit sur une feuille volante au fur et à mesure de son expression, en vérifiant à intervalle régulier si l'inscription correspondait à l'idée émise. Par la suite, 2 descriptions d'emploi, tirées de la Classification Canadienne des Professions (C.C.D.P. 1989), soit celle de policier(ère) et d'agent(e) de voyage, ont été présentées et lues à haute voix. Une cueillette des obstacles perçus sur la base de ces descriptions suivait. Lors de cet exercice, les participants devaient assumer avoir la formation et l'expérience suffisante pour postuler à ces emplois. Ces descriptions ont été choisies sur la base de la variance des tâches de communication exigées et sur la facilité à être comprises par tous. Cet exercice visait à stimuler les participants à produire d'avantage d'idées et obtenir, sur une base standard, le point de vue de divers groupes (employeurs, personnes avec troubles de la communication, intervenants). Dans le cas des intervenants et des employeurs, les instructions ont

été adaptées afin que ceux-ci s'expriment sur les obstacles auxquels, selon eux, les personnes avec troubles de la communication font face dans le milieu de travail et par rapport aux 2 descriptions d'emploi.

**Phase 2: Identification des obstacles principaux.** La deuxième tâche a été présentée aux participants soit: *d'identifier dans l'ensemble des obstacles répertoriés ceux ayant le plus d'importance*. La procédure du groupe nominal a été utilisée pour sélectionner les obstacles les plus importants et leur attribuer une pondération. De 16 à 59 obstacles ont été identifiés par les différents groupes. En ce qui concerne la technique du groupe nominal, Brunelle et al. (1988) indiquent que le nombre d'éléments finaux à sélectionner, ici des obstacles, est fonction du nombre d'énoncés distincts fournis par le groupe soit 7 éléments si le nombre total d'énoncés varie de 16 à 18, 8 éléments si le nombre est entre 19 et 21 et 9 éléments lorsque plus de 22 énoncés sont identifiés. Pour effectuer cette tâche, chaque sujet a reçu un nombre de cartons correspondant au nombre d'obstacles à sélectionner, et devait y inscrire individuellement le numéro de l'obstacle choisi ainsi que son rang (ex. : 9, le plus important, à 1, le moins important). Par la suite, les résultats ont été compilés pour l'ensemble des participants du groupe et les obstacles ayant obtenu le plus de points ont été retenus.

**Phase 3: Identification des stratégies.** La troisième tâche fut présentée aux participants soit: *d'identifier les stratégies ou moyens pouvant être mis de l'avant par les employeurs ou par les personnes avec troubles de la communication et qui permettraient de surmonter les obstacles retenus à l'étape précédente*. Chaque obstacle retenu à l'étape précédente a été inscrit dans la partie supérieure d'une page volante. Pour chaque obstacle pris séparément, les participants ont exprimé leurs points de vue sur les diverses stratégies possibles qui faciliteraient l'intégration des individus avec troubles de la communication. Chaque stratégie exprimée a été inscrite au fur et à mesure sous l'obstacle désigné. Cette procédure a permis d'identifier en tout 186 obstacles répartis comme suit soit 136 obstacles provenant des participants avec des troubles de la communication, 32 obstacles obtenus des groupes d'intervenants et 18 pour les employeurs

## **Classification des obstacles en facteurs et choix des stratégies**

L'objectif de cette étape visait à regrouper les obstacles dans des catégories ayant un sens commun et à y associer les stratégies correspondantes. Le fondement théorique de base ayant servi à la classification provient de la Classification Internationale de Déficiences, Incapacités et Handicaps (C.I.D.I.H. Fougeyrollas, Cloutier, Bergeron, Coté, St-Michel, 1996). Ce document est un répertoire de facteurs représentant les caractéristiques externes et internes à l'individu ayant une déficience ou une incapacité et qui influencent sa performance comme membre de la société (ex. barrières architecturales, estime de soi). Dans une approche qualitative, il est recommandé de procéder à partir de jugement des mêmes experts dans un processus de vérification et d'itération continue (Miles & Huberman, 1984). Trois itérations furent nécessaires avant de développer une classification finale. Le processus suivant a été suivi: (a) deux des chercheurs et deux assistants ayant participé à toutes les phases de la recherche ont classé individuellement 50 obstacles pris au hasard par rapport aux facteurs de la C.I.D.I.H. Par la suite, une rencontre de groupe a permis d'identifier les différences de classement, de clarifier et de compléter les définitions de certains facteurs de la C.I.D.I.H. et de définir de nouvelles catégories d'obstacles impossibles à classer; (b) encore une fois, 50 autres obstacles pris au hasard furent à nouveau classés individuellement par les mêmes personnes. Une discussion de groupe a suivi là où les classements divergeaient et les définitions des facteurs ont été clarifiées jusqu'à l'obtention d'un consensus; (c) finalement l'ensemble des obstacles ont été catégorisés individuellement par chaque membre du groupe. Cette procédure a été effectuée pour les obstacles provenant des intervenants, des employeurs et des participants avec troubles de la communication. Les obstacles classés par 3 juges sur

4 sous le même facteur ont été retenus pour les analyses suivantes. Ceci représente 101 des 136 obstacles<sup>3</sup> fournis par les personnes avec troubles de la communication.. Toutefois, tous les obstacles provenant des intervenants et des employeurs ont obtenu le degré d'entente interjuge de 3 sur 4.

## Analyse préliminaire des résultats et discussion

Le tableau 1 présente le classement par facteur des 101 obstacles identifiés par les sujets avec troubles de la communication. Le nombre total d'obstacles classifiés sous chaque facteur est représenté dans le tableau par le chiffre entre parenthèse. Les facteurs regroupant le plus d'obstacles sont considérés comme les plus importants. Ce tableau montre qu'en dehors des obstacles reliés à l'intégrité du système (limites fonctionnelles imposées par le trouble; 1.1 au tableau) et aux comportements (limites que s'imposent le sujet; 1.2 au tableau), les obstacles importants sont reliés surtout à l'organisation du travail et aux attitudes et comportements des autres. En ce qui concerne l'organisation du travail (2.4 au tableau), quatre obstacles majeurs émergent soit, en ordre d'importance, les tâches impliquant de l'interaction en groupe (ex. réunion), la charge de travail ou la productivité, le bruit et la technologie orale-auditive. Enfin, les attitudes et les comportements sociaux des collègues et du superviseur (3.1 au tableau) sont aussi identifiés comme des barrières importantes à l'intégration au travail. Il est intéressant de noter qu'au niveau de l'organisation du travail, l'obstacle le plus important pour l'ensemble des personnes avec troubles de la communication est le travail en groupe. Plus spécifiquement, la tenue de réunion, le travail en équipe et l'exposé formel devant un groupe représenteraient les situations les plus importantes qui limiteraient l'intégration dans l'emploi. Toutefois, cette barrière, qu'est le travail en groupe, a été perçue comme secondaire par les intervenants professionnels (1 groupe sur 4) et les employeurs (1 groupe sur 2). L'analyse montre aussi que la pression pour une productivité élevée créerait une autre limite pour les divers groupes consultés. Ce dernier obstacle est aussi perçu comme une limite par les deux groupes d'employeurs. De plus, le bruit imposerait une difficulté à travers tous les groupes de sujets quelque soit leur trouble de la communication, mais serait reconnu comme une barrière surtout par les audiologistes. Aucun des employeurs n'a soulevé le bruit comme pouvant faire obstacle à l'intégration au travail. Toutefois, la participation prochaine d'employeurs du secteur secondaire pourrait venir modifier ce résultat. Sur un autre plan, tous les groupes sont unanimes pour retenir les technologies orale-auditives (ex. répondeur) comme des barrières importantes qui limiteraient l'intégration des personnes avec troubles de la communication. Enfin, les attitudes et les comportements sociaux des collègues et du superviseur représenteraient une autre difficulté importante à surmonter. Sur ce dernier point, les données supportent les résultats de multiples recherches qui montrent que la perception négative de l'entourage rend difficile l'accessibilité ou la progression en emploi pour les personnes avec troubles de la communication (Beukelman, Kraft et Freal, 1985; Héту, Getty et Waridel, 1994; Rolland et Belin, 1991). Il est intéressant de noter que le processus de sélection (critères d'embauche et entrevue de sélection) perçu comme un obstacle majeur de la part des 2 groupes d'employeurs et par une partie des intervenants n'a pas été soulevé par les personnes avec troubles de la communication.

La gravité du trouble de la communication peut limiter en soi l'accessibilité à certaines tâches de travail; les obstacles reliés à l'intégrité du système organique en sont des exemples. D'autre part, la perception subjective de ses propres capacités, représentée ici par les obstacles reliés aux comportements, risques de devenir de réelles barrières psychologiques en amenant l'individu à s'exclure lui-même de certains emplois. Toutefois, les résultats obtenus dans la troisième phase de la cueillette indiquent que plusieurs des obstacles à l'intégration

au travail pourraient être contournés ou éliminés par des stratégies efficaces adoptées par l'individu ou par l'employeur. Lors de cette phase, plus de 500 stratégies ont été proposées par les divers groupes de sujets. Le tableau 2 présente des exemples de stratégies d'adaptation associées à 5 des obstacles discutés précédemment dont celui du processus de sélection. Une analyse sommaire indique que la plupart des stratégies proposées sont très variées et très spécifiques (ex. microphone). Des analyses comparatives seront nécessaires afin de classer ces stratégies selon leurs caractéristiques, les évaluer en terme de faisabilité, de coûts et d'efficacité et ce, afin de permettre l'élaboration de programmes d'intervention cohérents et pratiques pouvant s'adresser aux intervenants, aux employeurs et aux personnes atteintes de troubles de la communication.

**Tableau 1 Classification des 101 obstacles à l'intégration au travail perçus par les personnes atteintes de troubles de la communication (75 participants répartis en 16 groupes)**

<p><b>1.1. Obstacles reliés à l'intégrité du système organique (12):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fatigue {5};</li> <li>- l'entretien de la prothèse{3}</li> <li>- la qualité de la voix {1}</li> <li>- difficulté de mémorisation {1}</li> <li>- Apparence physique d'incohérence{1}</li> <li>- organisation de la journée selon les soins reçus {1}</li> </ul> <p><b>1.2. Obstacles reliés au comportement (8):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas accepter son incapacité, l'ignorer, le cacher {2}</li> <li>- l'appréhension de réactions négatives {1}</li> <li>- sentiment d'isolation {1}</li> <li>- devoir expliquer son incapacité et ses comportements d'adaptation (proximité){2}</li> <li>- nécessité de se répéter; la peur de s'affirmer {2}</li> </ul> <p><b>1.3. Facteurs reliés à la situation financière personnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>2.1. Critères d'embauche (1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas être considéré pour un poste {1}</li> </ul> <p><b>2.2. Évaluation de sélection:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>2.3. Évaluation de rendement:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>2.4 Organisation du travail</b></p> <p><b>2.4.1 Aspects technologiques</b></p> <p><b>2.4.1.1. Technologie orale-auditive (8):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité d'utiliser le téléphone ou un système de communication verbale (ex. répondeur, boîte vocale) {8}</li> </ul> <p><b>2.4.1.2. Technologie communication écrite:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>2.4.2.1. Bruit (9):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bruit; bruit de fond; bruit inconsistant {9}</li> </ul> <p><b>2.4.2.2. Qualité de l'air (3):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité de l'air {2} et manque d'humidité {1}</li> </ul> <p><b>2.4.2.3. Aménagement physique:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul>	<p><b>2.4.2.4. Nature:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>2.4.2.5. Lumière:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>2.4.3. Absence de programmes spéciaux d'adaptation du milieu de travail:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>2.4.4. Charge de travail / productivité (14)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rythme et vitesse des tâches à accomplir; pression du temps pour effectuer le travail (ex. devoir écrire ou parler vite) {14}</li> </ul> <p><b>2.4.5. Tâches et responsabilités excluant la technologie (28):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interaction en groupe: travail en équipe, rencontre sociale ou de groupe; réunion; échange à plusieurs, écoute sélective {16}</li> <li>- tâches demandant de l'effort physique{2}</li> <li>- lecture{3}</li> <li>- parler dans une situation inattendue ou d'urgence {3}</li> <li>- écouter ou parler en même temps que d'effectuer une autre tâche {1}</li> <li>- nécessité d'avoir une excellente communication; discuter avec clients {3}</li> </ul> <p><b>3.1. Attitudes et comportements sociaux (14):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perception négative des autres (ex. stupide, moins intelligent) {5}</li> <li>- perception négative du mot cancer {1}</li> <li>- impatience des autres {5};</li> <li>- se faire ridiculiser {1};</li> <li>- être marginalisé ou observé {2}</li> </ul> <p><b>3.2. Politique d'emploi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>3.3. Programme de supports socio-économiques:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>3.4. Programme de sensibilisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aucun</li> </ul> <p><b>3.5. Caractéristiques de l'interlocuteur (3):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tonalité de la voix des gens, accents, personnes qui parlent trop bas {3}</li> </ul>
--	---

Le chiffre entre parenthèse ( ) représente le nombre total d'obstacles classés dans cette catégorie.

Le chiffre en accolade { } représente le nombre de groupes qui ont identifié l'obstacle sous ce facteur.

Tableau 2 Exemples de stratégies d'adaptation

associées à 5 des principaux obstacles à l'intégration au travail

Obstacles reliés au travail	Stratégies proposées par les personnes avec troubles de la communication	Stratégies proposées par les intervenants	Stratégies proposées par les employeurs
<p><b>Interaction en groupe</b></p>	<p>visualisation; expliquer son incapacité; méthodes de gestion du stress; demande de patience au groupe; système FM, microphone omni-directionnel; adapter la salle; faire conférence le matin; demander pour documentation d'avance; choisir sa place (face au conférencier); application des techniques de gestion de réunion par l'animateur.</p>	<p>utiliser des supports à la communication; préparer des documents écrits à l'avance; préparer les rencontres pour diminuer le stress; limiter la durée des verbalisations; utiliser des phrases stéréotypées pour amorcer le dialogue; partager la présentation avec un(e) collègue; cours de relaxation; jeu de rôle; structurer la présentation.</p>	<p>agenda plus détaillé; accorder du temps supplémentaire; informer les autres participants; demander si de l'équipement spécial est nécessaire.</p>
<p><b>Attitudes sociales et comportements des collègues et du superviseur</b></p>	<p>expliquer l'incapacité; utiliser des cibles de communication; adopter une attitude de confiance; maintenir le contact des yeux; améliorer sa communication verbale; expliquer l'impact de l'impatience; parler avec la personne en privé; parler lentement; différencier entre l'habileté exigée et l'habileté de communication; informer et éduquer le milieu.</p>	<p>lettre de support à l'employé; éducation du public; appliquer la loi sur l'accessibilité; atelier de travail de désensibilisation; impliquer le syndicat; évaluation du milieu de travail par professionnels (audio, ortho.); counselling légal; développer un système national; groupe de soutien pour augmenter l'estime de soi.</p>	<p>partenariat entreprises et associations professionnelles dans le partage des ressources et de l'information; sensibiliser le milieu immédiat; effectuer avec les associations professionnelles une évaluation des habiletés exigées par l'emploi.</p>
<p><b>Charge de travail et productivité</b></p>	<p>modifier la description de tâches; informer l'employeur des délais plus long que les autres; utiliser des modèles de lettres types; pratiquer l'écriture de textes; horaire flexible; demander l'aide des collègues; avoir des échéanciers plus larges (plus de temps); réduire les activités non-relées au travail; expliquer les limites; planification, organisation et priorité.</p>	<p>sensibiliser l'employeur (ex. impliquer l'équipe de santé au travail du CLSC); convaincre de ses compétences; connaître exactement ce qu'on attend de soi; expliquer clairement ses capacités face à son travail en précisant les différences (s'il en existe); augmenter de l'effort pour être plus performant.</p>	<p>déterminer objectivement les habiletés de l'employé; évaluer les activités de travail qui pourraient avoir un haut potentiel de retour sur l'investissement; utiliser l'aide d'un «coach»; base de données locale et nationale de postes disponibles; adapter les tâches selon les capacités.</p>
<p><b>Processus d'entrevue</b></p>		<p>cours de relaxation; jeu de rôle; avoir en main papier médical précisant capacités/limites réelles; pratiquer en simulation; avoir un c.v. très complet; limiter ou écourter la durée des verbalisations.</p>	<p>posséder un guide de préparation pour adapter l'entrevue; demander sur les formulaires d'application si la personne a ce type de trouble; avoir une personne ressource présente lors de l'entrevue; valider les tests.</p>
<p><b>Bruit</b></p>	<p>modifier l'emplacement du poste; informer le service de santé/sécurité; boucler à induction (infra-rouge); insonoriser les salles; système d'écouteurs; système FM.</p>	<p>diminuer la source des bruits; lecture labiale; système MF; limiter la communication; assourdir le son (tapis, etc.); amplificateur de téléphone; sensibilisation de l'employeur.</p>	

## Conclusion

Cette étude s'inscrit dans un projet de recherche qui vise à mieux comprendre les situations de handicaps qui limitent l'intégration des personnes avec troubles de la communication. A la fin de cette étude, les auteurs seront en mesure de proposer un modèle conceptuel de recommandations concrètes pour l'embauche, le maintien et le développement des employés atteints de ces incapacités. Ce modèle devrait fournir aux divers intervenants (conseiller en gestion des ressources humaine ou en relation industrielle, psychologue industriel, conseiller en réadaptation, analyste des emplois, audiologiste et orthophoniste) des instruments leur permettant d'évaluer plus objectivement les habiletés des individus, d'adapter les postes de travail et d'éviter la discrimination dans l'emploi.

Les recherches futures pourraient s'intéresser à (a) valider un instrument d'analyse de poste et de diagnostic du milieu de travail permettant d'identifier rapidement et avec précision les exigences des emplois sur le plan de la communication, (b) identifier les situations qui créent le handicap ainsi que les stratégies d'adaptation spécifiques à celles-ci, (c) développer un instrument pour mesurer avec fidélité les degrés d'habiletés de communication chez les individus, (d) étudier la validité écologique (c.à.d. la corrélation entre les résultats des instruments d'évaluation des exigences des emplois et les habiletés des personnes à réaliser les tâches du poste), (e) développer des outils d'évaluation efficaces et modulaires permettant une sélection du personnel sans discrimination.

Cette recherche a permis d'explorer une réalité jusqu'ici pratiquement inconnue mais tout à fait réelle pour les centaines de milliers de personnes atteintes de troubles de la communication. Les exigences de plus en plus grandes en compétence de communication feront en sorte que les personnes atteintes de ces incapacités risquent d'être systématiquement exclues du marché du travail si aucune action n'est prise pour réduire ou éliminer les obstacles auxquels elles sont confrontées. L'identification de ces obstacles et des stratégies est un premier pas dans ce sens. Ainsi, de la même façon que nous sommes devenus familiers avec les modifications architecturales associées aux rampes pour les fauteuils roulants, des modifications aux conditions de travail et des changements aux mentalités pourraient faciliter la réintégration de ces ressources humaines.

## Références

- American Speech-Language-Hearing Association (1995). ASHA's consumer conscience. *ASHA Reports*, May, 14.18.
- Arvey, R.D., Miller, H.E., Gould, R., & Burch, P. (1987). Interview Validity for Selecting Sales Clerks. *Personnel Psychology*, 40, 1-13.
- Barrette, J. & Haccoun, R. (1995). La précision de l'évaluation du rendement: Une vérification de la théorie de Wherry. *Revue canadienne des sciences de l'administration* 12(4), 325-339.
- Beukelman, D.R., Kraft, G.H., & Freal, J. (1985). Expressive communication disorders in persons with multiple sclerosis: A survey. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 66, 675-677.
- Brunelle, J., Drouin, D., Godbout, P., & Tousignant, M. (1988). *La supervision de l'intervention en activité physique*. Gaétan Morin: Montréal.
- Classification Canadienne des Professions (C.C.D.P): Gouvernement du Canada. Ministère des Approvisionnements et Services. Classification Canadienne des Professions, 9 th. Ed. (Ottawa, Canada. Canadian Government Publishing Center, 1989.
- Felsenfeld, S., Broen, P.A., & McGue, M., (1994). A 28-year follow-up of adults with a history of moderate phonological disorder: educational and occupational results. *Journal of Speech and Hearing Research*, 37, 1341-1353.
- Fougeyrollas, P., Cloutier, R., Bergeron, H., Coté, H., & St-Michel, G. (1996). *Révision de la proposition québécoise de classification: Processus de production du handicap*, Lac St-Charles,

Québec.

**Getkate, M., Hausdorf, P., & Cronshaw, S.F.** (1992). Transnational validity generalization of employment tests from the United States to Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 9(4), 324-335.

**Gorman, C.D., Clover, W.H. & Doherty, M.E.** (1978). Can we learn anything about interviewing real people from interviewers of paper people ? Two studies of the external validity paradigm. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 165-192.

**Guérin, G. & Wills, T.** (1992). *La gestion des ressources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

**Heilman, M.E. & Martell, R.F.** (1986). Exposure to successful women: Antidote to sex discrimination in applicant screening decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 37, 376-390.

**Héту, R., Getty, L., & Waridel, S.** (1994). Attitudes towards co-workers affected by occupational hearing loss II: focus group interviews. *British Journal of Audiology*, 28, 313-325.

**Héту, R.** (1993). Capacités auditives, critères d'embauche et droits de la personne. *Acoustique Canadienne*, 21, 3-14.

**Jackson, D.N., Peacock C.P., & Smith J.P.** (1980). Impressions of personality in the employment interview. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 294-307.

**Johnson, R.** (1987). Return to work after severe head injury. *International Disability Studies*, 9, 49- 54.

**Kalinowski, J., Armson, J., Stuart, A., & Lerman, J.W.** (1993). Speech clinicians and the general public's perceptions of self and stutterers. *Journal of Speech-Language Pathology and Audiology*, 7(2), 79-85.

**Kyle, J.G. & Wood, P.L.** (1985). Vocational aspects of acquired hearing loss. *International Journal of Rehabilitation Research*, 8, 425-434.

**Laroche, C.** (1994). Cases of possible job discrimination based on hearing loss. *Canadian Acoustics*, 22, 89-90.

**London, M. & Hakel, M.D.** (1974). Effects of applicant stereotypes, order, and information on interview stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 59, 157-162.

**Macleod-Gallinger, J.E.** (1992). The career status of deaf women: A comparative look. *American Annals of the Deaf*, 137, 315-325.

**Mayo, J.** (1988). Le rôle de la charte québécoise dans le processus de l'intégration au travail des personnes handicapées. *Canadian Human Rights Reporter*, 9, 88-1 - 88-6.

**McDonald, T. & Hakel, M.D.** (1985). Effects of applicant race, sex, suitability and answers on interviewers questioning strategy and rating. *Personnel Psychology*, 38, 321-334.

**McKinnon, S.L., Hess, C.W., & Landry, R.G.** (1986). Reactions of college students to speech disorders. *Journal of Communication Disorders*, 19, 75-82.

**Miles, M.B., & Huberman, A.M.** (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA, Sage.

**Morgan, D.L.** (1988). *Focus groups as qualitative research*. Qualitative research methods, volume 16. Sage Publications, New Park, California.

**Nester, M.A.** (1984). Employment testing for handicapped persons. *Public Personnel Management Journal*, 13, 417-434.

**Office des Personnes Handicapées du Québec.** (1984). *On equal terms: the social integration of handicapped persons. A challenge for everyone*, Publications gouvernementales du ministère des communications.

**Rice, M.** (1995). *Work place experiences of people who stutter*. Presented at the World Conference of the International Fluency Association, Linkoping, Sweden.

**Rice, M. & Kroll, R.** (1994). A survey of stutterer's perceptions of challenges and discrimination in the work place. *Proceedings of the First World Congress on Fluency Disorders*, 2, 559-562.

**Rolland, J. & Belin, C.** (1991). L'aphasique et le monde du travail. Dans *L'aphasique* (edited by J. Ponzio, D. Lafond, R. Degiovani and Y. Joannette), pp. 195-211. Montréal: Edisem, Inc. Statistics Canada (1990). *Highlights: Disabled Persons in Canada*. The Health and Activity Limitation Survey, Ottawa, Catalogue # 82-602.

**Thomas, A. & Herbst, K.G.** (1980). Social and psychological implications of acquired deafness for adults of employment age. *British Journal of Audiology*, 14, 76-85.

## Notes

1 Ce projet est subventionné par le Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada et le Secrétariat à la condition des personnes handicapées. Ce projet est également supporté et réalisé en partenariat avec les organisation suivantes: Québec Téléphone, La Banque Nationale, la Commission canadienne des droits de la personne, l'Association des laryngectomisés de Montréal, Canadian Voice Care Foundation, Canadian Hard of Hearing Association, Société Canadienne de l'Ouïe, Canadian Association for People who Stutter, Association Canadienne des Orthophonistes et Audiologistes.

2 Au moment de la rédaction de cet acte de congrès, la cueillette auprès des employeurs était en cours. Seuls les résultats de deux groupes sur quatre sont compilés. Deux autres groupes d'employeurs du secteur secondaire seront inclus ultérieurement.

3 Des analyses de contenu à partir des bandes audio s'avèrent nécessaires afin de clarifier la compréhension des 35 obstacles n'ayant pas atteint le degré d'entente désirée. Ces analyses sont en cours et pourraient venir modifier le classement actuel présenté dans le tableau 1.