

ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL « BIENVEILLANT » DES TRAVAILLEURS HANDICAPES : UN LEVIER DE REUSSITE DE L'EMPLOI DIRECT ?

Isabelle BARTH et Lovanirina RAMBOARISON-LALAO

Laboratoire HuMaNiS-1347

EM Strasbourg.

Résumé :

Notre article s'intéresse aux dispositifs RH déployés pour favoriser l'emploi direct des travailleurs handicapés (TH) dans le cadre de leur insertion professionnelle, de manière à valoriser à bon escient leurs compétences. Prenant appui sur l'analyse compréhensive des récits de vie (Berthaux, 1997), notre étude rapporte dans un premier temps, les résultats de 6 entretiens approfondis conduits auprès de différents acteurs RH impliqués dans cette dynamique. Une méta-analyse lexicale par triangulation, permettra d'analyser dans quelle mesure les mots-clés issus de cette première étape se retrouvent dans le contenu des partages d'expériences de 13 TH, 351 entreprises et 336 professionnels d'insertion, rapportés sur le site de l'AGEFIHP.

Les résultats de cette étude vont tout d'abord souligner la nécessité de mettre en place des dispositifs d'accompagnement et d'aménagement de poste, qui vont être le gage d'une insertion professionnelle réussie, dans une optique gagnant-gagnant. Les résultats mettent par ailleurs en avant l'impact crucial des qualités humaines d'écoute, de patience, de persévérance, d'empathie dans l'accompagnement des TH en milieu ordinaire ou dans les espaces protégés. Plusieurs parties prenantes sont impliquées dans l'accompagnement professionnel des TH qui relève au final, d'une GRH « bienveillante à la carte ».

Mots-clés : Travailleurs Handicapés – handicap – diversité – GRH proactive - bienveillante- compétences

Contacts : isabelle.barth@free.fr ; lovanirina@hotmail.com

Introduction

En 2004, on dénombre au total 244 800 TH du secteur privé en France qui représentent 2,7% du nombre total des salariés assujettis, contre 220 000 au milieu des années 90, 250 000 en 2005 (Amira et Meron, 2007) et 262 700 en 2008¹. Au sein de l'entreprise, le handicap est un facteur de diversité que l'on peut difficilement dissocier de la discrimination, au niveau des pratiques. Une étude par testing de CV portant sur l'âge, l'apparence physique, l'origine ethnique, le handicap, le sexe et le mauvais quartier de résidence comme facteurs de discrimination à l'embauche, place en effet le handicap en dernière position, en termes de réponses positives obtenues (Amadiou, 2004). Les barrières à l'emploi sont des réalités récurrentes vécues par les personnes mentalement ou physiquement handicapées, les « a priori » et le poids de l'apparence constituent des freins au recrutement des personnes marginalisées à cause de leur handicap. De plus, face à la diversité des formes de handicap, Cariou² (2010) rappelle qu'en France, le handicap touche près de 13,5 millions de cas et souligne que « le fauteuil roulant, c'est l'arbre cachant la forêt ». Devant la complexité de la problématique, nous nous posons donc la question suivante dans une optique prospective :

Faut-il une GRH à la carte pour que l'emploi direct des travailleurs handicapés (TH) s'inscrive dans une optique « gagnant-gagnant » ? Un accompagnement « bienveillant » constitue-t-il un levier de réussite de l'emploi direct des TH ?

Nous avons fait le choix de nous pencher spécifiquement sur la situation des TH qui ont « un emploi direct ». Il s'agit de nous interroger sur les pratiques de GRH efficaces à mettre en place pour la valorisation des compétences de ces TH en situation d'emploi. Notre travail s'organise en deux sections pour tenter d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations. La première section pose le cadre et les principes de l'étude autour d'une analyse des contours théorique et juridique de notre sujet d'étude. Après avoir précisé la méthodologie de recherche, les résultats de l'étude sont exposés et seront discutés dans notre conclusion.

¹ Source : <http://www.agefiph.fr>

² Numéro Spécial Dossier « Handicap », Le magazine de 20 minutes, Novembre 2010

1- Cadre et principes de l'étude

1.1- L'emploi direct des TH face à la législation : concilier le bâton et la carotte ?

- **Législation de 1987 à 2005 : quelle (r)évolution de l'emploi direct des TH ?**

Pour lutter contre les discriminations professionnelles liées au handicap en France, les dispositions de la loi de 1987 ambitionnent d'aller au-delà des mesures incitatives préconisées par l'ancien texte du 30 juin 1975. Sous peine de sanctions financières, la loi de 1987 impose en effet aux entreprises françaises de plus de 20 salariés, l'obligation d'employer un quota de 6% de personnes handicapées. Selon une étude Ifop menée en 2004, 97% des entreprises de 250 salariés et plus se déclarent satisfaites d'employer des TH (Bachelard et al., 2007, p. 168). Malgré cette satisfaction exprimée, seuls 31,1% des 101 300 établissements assujettis recensés en 2005 ont répondu à leur obligation par l'emploi direct de TH contre 34% en 1996. Autrement dit, l'objectif premier d'employer de manière effective des TH stricto sensu semble en net recul, étant compensé par les alternatives intermédiaires prévues par la loi. C'est ainsi que 35,2% des entreprises assujetties ont combiné au moins deux modalités parmi l'emploi direct et la sous-traitance aux organismes contre 28% en 1996 (Amira, 2008³). Les entreprises assujetties disposent en effet de différentes modalités pour s'acquitter de leur obligation légale (Amira et Meron, 2007⁴), autrement que l'emploi direct de TH. 60% des entreprises assujetties de plus de 100 salariés ont employé directement des personnes handicapées en 2005. Contrairement aux idées reçues selon lesquelles le bâtiment crée le handicap et/ou refuse les gens en emploi par une sélection a priori, les entreprises ouvertes à l'emploi direct de TH proviennent en grande partie de ce secteur d'activités. En effet cette branche nécessite en général des qualifications peu élevées, or d'après la même étude, les salariés handicapés affichent un profil plus masculin, plus âgé et moins qualifié par rapport à la moyenne (ibid.) ; « cette adéquation entre l'offre et la demande » permet ainsi d'expliquer dans une certaine mesure, ce pourcentage élevé. Faute d'emploi direct de TH, certaines entreprises optent délibérément ou par convenance, pour le paiement des contributions financières auprès de l'Association de la Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH) plutôt que d'embaucher des TH. Dans cette logique de substitution,

³ Amira S., « la loi d'obligation d'emploi des travailleurs handicapés du 10 juillet 1987 : éléments de bilan », Premières synthèses informations, DARES N°28.1, juillet 2008, p. 1-7.

⁴ Amira S., Meron M., « l'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés et plus : bilan de l'année 2004 », Premières synthèses informations, DARES N°01.1, janvier 2007, p. 1-4.

les fonds perçus servent à financer plusieurs dispositifs, raison pour laquelle ces pratiques restent tolérées: aides à l'emploi, aides à la formation, aides au maintien de l'emploi, aides aux contrats d'apprentissage en alternance de jeunes handicapés. Ces entreprises représentent près de 34% des entreprises assujetties en 1996 contre 27% en 2005 (Amira, 2008), soit un pourcentage non négligeable malgré une légère baisse. Les entreprises qui optent pour le choix délibéré du règlement financier sont pour la plupart, des entreprises du secteur tertiaire qui emploie beaucoup de main-d'œuvre féminine et dont les métiers nécessitent le plus souvent, des qualifications élevées (ibid.). Ces entreprises légitiment souvent leur choix sur le fait qu'il leur semble difficile de trouver des TH qualifiés. D'autres entreprises au contraire, déclarent se retrouver malgré elles dans des situations non désirées. Thévenet (2007, p. 290) évoque à ce sujet, l'attitude de certains travailleurs handicapés qui se refusent d'être considérés comme tels au sein de ces entreprises. Ainsi, même si l'entreprise emploie ces salariés présentant un handicap effectif, la réalité aux yeux de la loi est toute autre face au mutisme des intéressés, les unités d'obligation de l'entreprise se trouvent de ce fait, minorées. S'ensuit la contrainte de payer la contribution financière, majorée parfois des pénalités dues à l'Etat. Notons par ailleurs que pour s'acquitter de leur obligation légale autrement qu'en employant des TH, les établissements peuvent conclure un accord de branche, d'entreprise ou d'établissement spécifique à l'emploi de personnes handicapées en étant exonérées du versement d'une contribution financière jusqu'au terme de l'accord. En 2005, 6,7% des entreprises assujetties ont passé un accord en vigueur dans le cadre de la loi alors qu'elles étaient de 5% dans les années 1990 (ibid.). Selon le rapport de la DARES, ces pratiques restent marginales.

- **Les dispositifs d'accompagnement et d'insertion professionnelle : un levier d'emploi direct des TH.**

Toute GRH repose de fait sur la gestion de l'humain, ce qui invite a priori, à accorder une primauté à l'emploi direct des TH, plutôt que de raisonner en termes d'alternatives de compensation purement administratives visant à satisfaire la contrainte légale. De ce point de vue, l'analyse des différentes modalités de mise en œuvre de la loi 1987 montre un bilan mitigé, de 1996 à 2005. Si l'on retient l'emploi direct des TH comme seul critère d'efficacité de sa mise en œuvre, on peut même parler d'échec. Malgré les sanctions financières se voulant rédhibitoires, Fauchoux (2006, p. 63) souligne que « les alternatives permettant de contourner la loi restent trop importantes ». Des mesures correctrices s'imposent, la loi du 11

février 2005 va tenter de pallier les lacunes de la précédente loi. Dans son article 114, la nouvelle loi définit le handicap comme « toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant⁵ ». La diversité des formes de handicap complexifie l'adéquation entre l'attente des entreprises et celle des TH, suggérant au responsable RH une approche contextuelle en matière d'emploi direct de TH. Si Bertheleme et Spinetta (2007, p. 95) affirment qu'on passe « d'une logique d'assistance et de solidarité à la contrainte légale », les sanctions financières en cas de manquement à la loi vont même être renforcées en janvier 2010 et deviennent plus conséquentes⁶, d'un côté. Selon le type de handicap, plusieurs dispositifs d'accompagnement sont proposés par l'AGFEPIH pour le recrutement effectif d'un collaborateur handicapé, de l'autre. C'est ce second volet qui nous intéresse en particulier dans cette étude. L'AGEFIPH propose 6 engagements-phare : 1- favoriser l'intégration des TH, 2- favoriser l'insertion professionnelle par la formation, 3- développer les partenariats avec les réseaux protégés (ESAT, FAS), 4- maintenir dans l'emploi et accompagner le développement professionnel, 5- informer et sensibiliser les acteurs internes, 6 – communiquer ouvertement sur la politique de recrutement en faveur des « personnes en situation de handicap », terme consacré qui s'est substitué à « personne handicapée » dans l'idée de déconstruire les a priori négatifs liés à la différence.

1.2- Emploi direct « gagnant-gagnant » des TH : vers un accompagnement professionnel « bienveillant »?

• Emploi direct de TH et performance : état des lieux des recherches

La recherche de performance constitue le principal objectif d'une entreprise. Dans cette optique, la question se pose de lier les concepts de handicap et de performance dans une perspective « gagnant-gagnant ». Il y a quelques années, il aurait été plus difficile d'aborder cette problématique au risque de choquer ou de heurter certaines sensibilités. A l'heure actuelle, l'idéologie de « l'égalité des chances pour tous » prônée en toile de fond par la loi de 2005, permet de parler sans tabou de performance et de compétences des TH. De plus,

⁵ Source : <http://www.legifrance.gouv.fr>.

⁶ Les sanctions peuvent être égales à 600X le SMIC horaire ou 1500X par TH non employé...

dans la sphère médiatique, les performances exceptionnelles de personnes handicapées à l'instar du français Philippe Croizon, amputé des quatre membres, qui a réussi la traversée de la Manche à la nage au mois de septembre 2010, forcent le respect et permettent de déconstruire les stéréotypes et de nuancer le regard porté sur le handicap. Sur le site de l'AGEFIPH, 351 témoignages d'entreprises rapportent les « success stories » de TH professionnellement bien intégrés dans le but de créer des émules. Les premiers concernés s'expriment également à travers le partage d'expériences de 13 TH qui se sont bien intégrés au travail, le site propose également 336 témoignages de professionnels d'insertion. Nous exploiterons le contenu de ces données secondaires au cours de notre étude, comme nous le précisons plus loin. Soulignons l'écart conséquent entre le nombre de témoignages d'entreprises qui représente 27 fois le nombre de témoignages de TH⁷ sur ce site. Comme en témoignent certains posts de TH dans le forum du même site, cet écart révélateur laisse entrevoir une évidence : le succès n'est pas systématiquement au rendez-vous dans la réalité. Si certaines recherches ont démontré que les attitudes favorables à l'embauche de TH sont liées à une expérience antérieure positive (Levy et al., 1993 ; Rimmerman, 1998), de tels témoignages peuvent en effet interpeller des managers hésitants pour (ré)orienter leurs jugements vers la bonne attitude. Les « exploits » relayés par les médias peuvent d'une manière plus large impacter positivement sur l'opinion publique pour inciter plus d'embauche de TH.

Quelques recherches se sont intéressées aux liens qui peuvent exister entre handicap et performance. Salle et Besseyre des Horts (2007, p. 220) nous proposent une synthèse des études disponibles qui se déclinent en deux points : les études qui s'intéressent à la perception de la performance des travailleurs handicapés par leurs supérieurs hiérarchiques, d'une part, et celles qui analysent la performance des salariés handicapés en terme de coûts-bénéfices, d'autre part. La première catégorie de recherches étudie la performance des travailleurs handicapés à travers la perception et les attitudes des employeurs à leur égard. Deux études, celle de Reisman et Reisman (1993) et celle de Tse (1994) rapportées par Salle et Besseyre des Horts (ibid.), démontrent que des travailleurs atteints d'un handicap mental affichent une performance supérieure en termes de sérieux, de fiabilité, de motivation et d'assiduité. Les résultats d'une étude rapportée par Sekiou et al. (1998) vont dans le même sens et constatent que 90% des déficients intellectuels embauchés fournissent une performance égale ou

⁷ Source : <http://www.agefiph.fr/> : constats au 25 mai 2011.

supérieure à la moyenne, et que 95% d'entre eux sont moins sujets à l'absentéisme et moins victimes d'accidents de travail par rapport à la moyenne. D'autres recherches rapportées par les mêmes auteurs mettent en avant la prise en compte de la sécurité par les salariés handicapés, leur ponctualité et leur assiduité (Kregel et Unger, 1993). Malgré ces nombreuses qualités qui ne sauraient être universellement généralisables, les travailleurs handicapés présentent des faiblesses : dans les travaux de Tse (1994, *ibid.*), ils sont moins bien notés sur l'apparence, l'éducation, l'expérience et la personnalité. Ainsi, les atouts évoqués ne suffisent pas dans la pratique, pour susciter un recrutement massif de salariés handicapés. Salle et Besseyre des Horts (2007) ajoutent par ailleurs, que certains TH ont un fort besoin d'accompagnement, de suivi et de supervision d'une part, et que d'autres salariés handicapés ont des facultés d'apprentissage très limitées, d'autre part.

Le deuxième axe de recherche sur l'analyse coûts-bénéfices comporte très peu de travaux recensés. Salle et Besseyre des Horts (*ibid.*) avancent cet argument pour expliquer la réticence des entreprises à embaucher des travailleurs handicapés. Les deux auteurs évoquent une étude de cas montrant qu'à la suite de l'embauche et l'insertion de travailleurs handicapés dans une société de restauration, on assiste à une croissance de 30% de la productivité en termes de facteurs coûts bénéfices, avec une baisse de 5% de l'absentéisme. Les résultats d'une recherche australienne vont cependant à l'opposé de ces résultats. L'étude portant sur 643 employeurs montre en effet que les salariés handicapés ont une productivité individuelle plus faible même s'ils sont perçus comme des travailleurs engagés et dignes de confiance (Smith et al., 1998). Si ces résultats contradictoires invitent à des études confirmatoires, au-delà de la contrainte légale s'impose un constat indéniable : les TH sont dotés d'un certain nombre de compétences : il s'avère judicieux de privilégier leur emploi direct dans une optique responsable gagnant-gagnant.

- **Vers un accompagnement professionnel « bienveillant » ?**

En matière de GRH, l'accompagnement professionnel est un processus courant qui concerne en général les nouvelles recrues, les stagiaires ou les personnes en situation de formation, etc. La littérature managériale foisonne de recherches en matière de coaching, de mentorat, de tutorat, etc. (Dunouloy, 2005 ; Cloet, 2003 ; Persson et Rappin, 2010, etc.), qui peuvent être à différents degrés, assimilés à des mesures d'accompagnement professionnel. D'après Cloet (2003), le coaching recouvre à titre d'exemple, des pratiques destinées à initier et à faciliter

un changement en vue de meilleures performances individuelles et collectives. Partant de cette définition, le coaching ou toute forme d'accompagnement adapté semble à cet effet, judicieux à mettre en œuvre dans le cadre d'un emploi direct de TH. Cette mesure viserait ainsi à atténuer le handicap de l'individu en vue de meilleures performances, en libérant le potentiel du TH. Comme le souligne le même auteur, le coaching est protéiforme et peut par conséquent, être spécifiquement adapté dans le cadre de l'accompagnement professionnel des TH en situation de travail. Au-delà des mesures matérielles d'aménagement de poste, la considération, le respect d'autrui, la patience et l'empathie revêtent également une importance capitale dans l'accompagnement des TH, sans verser toutefois dans toute forme péjorative de condescendance, d'assistantat, de rejet ou d'apitoiement. Si les difficultés financières sont récurrentes dans la mise en place des aménagements de poste, le choix de l'attitude et du comportement à tenir dans l'accompagnement professionnel de chaque TH nécessite de la flexibilité et de grandes qualités humaines, d'où l'idée de bienveillance.

Le Robert (2002) définit la bienveillance comme « l'indulgence, la bonté, une disposition favorable envers une personne inférieure en âge, en mérite... ». Lorsque nous parlons d'accompagnement professionnel « bienveillant » dans un contexte hors handicap, nous avons à l'esprit la bienveillance du mentor vis-à-vis de son « poulain » dans le cas du recrutement par cooptation d'un cadre au sein d'une grande entreprise, par exemple. Ici, la notion de bienveillance semble naturellement s'imposer, sans aucune connotation péjorative dans un rapport « gagnant-gagnant » entre le poulain et le mentor. Nous pourrions a contrario évoquer les dispositifs de discrimination positive qui s'apparentent à une autre forme d'accompagnement professionnel « bienveillant ». Au final, ce « traitement de faveur » peut remettre en question la légitimité de la personne bénéficiaire car les discriminations positives peuvent être perçues comme allant à l'encontre de « l'équité » et de « la justice » (Cornet, 2002, p. 6). S'agissant d'une discrimination positive en faveur d'une femme à titre d'exemple, les laissés pour compte de la discrimination compensatoire, en l'occurrence les hommes, peuvent ressentir un sentiment de frustration face à ce qui est perçu tel un rapport « gagnant-perdant » où la femme va gagner et les hommes perdre.

En matière d'accompagnement professionnel « bienveillant », un arbitrage judicieux s'impose en particulier en matière d'emploi direct de TH, pour que les résultats s'inscrivent dans un rapport « gagnant-gagnant ».

Le cadre de notre étude étant posé, nous allons à présent préciser notre méthodologie de recherche.

1.3- Problématique et méthode de recherche

D'après Gaston Berger en 1957, la prospective est une discipline qui permet de « voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme » qui permet donc de modéliser partiellement le futur. Notre question de recherche s'inscrit dans une optique prospective et pose les interrogations suivantes :

Quels dispositifs spécifiques RH doit-on mettre en œuvre pour faire de l'emploi direct des travailleurs handicapés (TH) une réussite? Faut-il un accompagnement « bienveillant » pour un emploi direct « gagnant-gagnant » ?

Pour apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, notre étude qualitative s'appuie sur deux méthodes complémentaires par triangulation représentées au travers du schéma suivant.

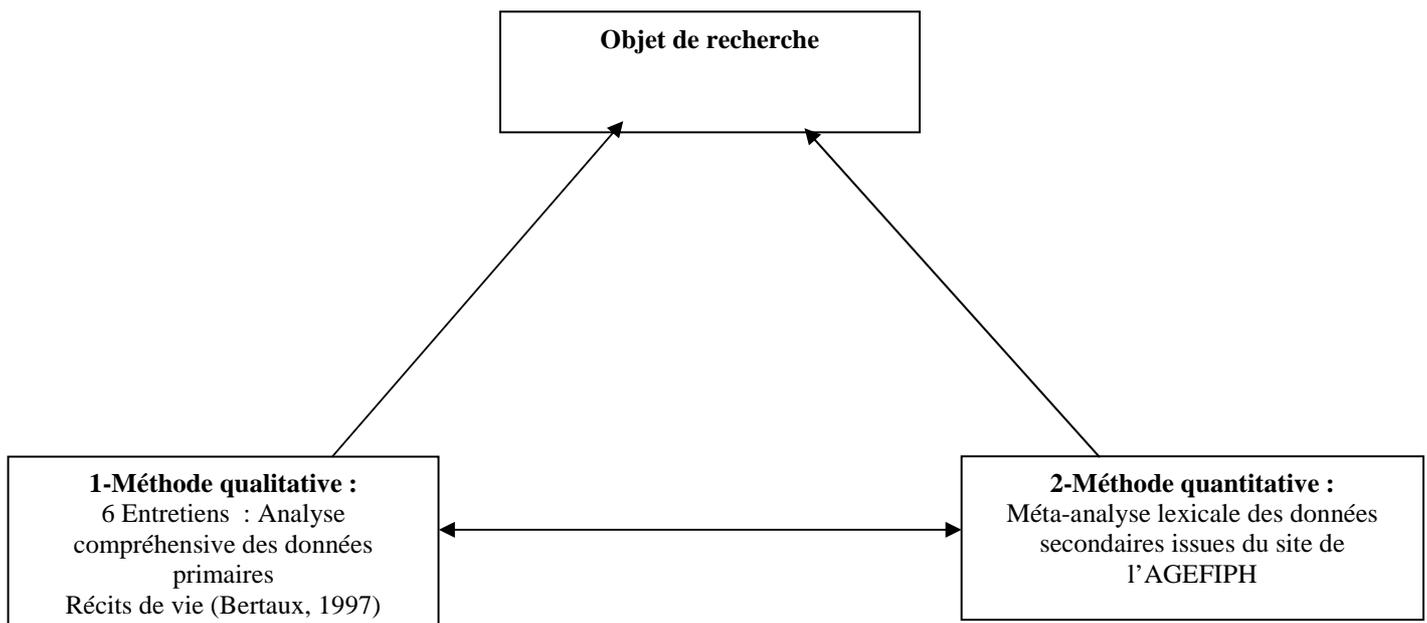


Figure 1 : La triangulation, adapté de Baumard et Ibert, 2003, p. 102.

Prenant appui sur l'analyse compréhensive des récits de vie (Berthaux, 1997), notre étude rapporte dans un premier temps, les résultats de 6 entretiens approfondis conduits auprès de différents acteurs en RH, impliqués dans le processus d'insertion professionnelle des TH en milieu de travail ordinaire ou dans une ESAT. Les différents professionnels interrogés relatent

différentes expériences humainement riches, en offrant leur témoignage sur les conditions de réussite et parfois d'échec de l'insertion professionnelle des TH.

Par choix raisonné, notre échantillon est issu du réseau de contacts de l'EM Strasbourg. Il comporte 6 professionnels différents, ce qui remplit les conditions de variété et de différentialité des acteurs interviewés (Bertaux, 1997 ; Wacheux, 1996 ; Sanséau, 2005). Les entretiens à visée compréhensive, ont duré en moyenne une heure. L'anonymat des organismes et des répondants est préservé par l'utilisation de prénoms fictifs. Le tableau ci-après donne un aperçu synoptique des personnes interrogées.

Tableau 1 : Profil sociodémographique des personnes interviewées

Cas	Personne interviewée	Age	Sexe	Fonction	Etablissement
Cas N°1	Valérie	>45 ans	F	Chargée de mission	Institut spécialisé sis en Alsace
Cas N°2					
Cas N°3	Christophe	>50 ans	M	Directeur	ESAT sis en Alsace
Cas N°4	Cécile	>45 ans	F	Cadre	Etablissement Financier sis en Alsace
Cas N°5	Caroline	>45 ans	F	Expert Handicap	Cabinet Conseil RH sis en Alsace
Cas N°6	Angèle	>50 ans	F	Directrice Bénévole	Association sise en Alsace

Selon une démarche par triangulation, nous complétons l'analyse compréhensive des données primaires issues des récits de vie, par une méta-analyse lexicale de contenu des données secondaires disponibles sur le site de l'AGEFIHP. Il s'agit d'analyser dans quelle mesure les mots-clés en rapport avec l'accompagnement professionnel bienveillant issus de l'analyse des données primaires, se retrouvent dans les partages d'expériences des 13 TH, 351 entreprises et 331 professionnels d'insertion rapportés sur le site.

Le moteur de recherche textuel du site a été utilisé pour déterminer le nombre d'occurrences des mots-clés. Le site officiel de l'AGEFIPH offre une certaine garantie, quant à l'authenticité du contenu des récits rapportés au travers de ces témoignages, étant un site national à notoriété publique. Ces partages d'expériences sont de par leur contenu, de véritables récits de vie qui ont en majorité la caractéristique commune d'être des « success stories » en matière d'intégration professionnelle des TH. La fertilisation croisée des données primaires recueillies

lors des entretiens avec les données secondaires disponibles sur le site de l'AGEFIPH, repose sur la base du syllogisme exposé dans l'encadré ci-après :

- Prémisses : « La success story de l'emploi direct d'un TH nécessite un accompagnement professionnel bienveillant », or « le site de l'AGEFIPH rapporte des success stories d'emplois directs de TH »
- Conclusion : donc « les success stories d'emploi direct de TH rapportés sur le site ont nécessité un accompagnement professionnel bienveillant ».

Principalement qualitative, notre démarche allie ainsi démarche inductive et déductive. Comme le soulignent Savall et Zardet (2004, p. 105), « une recherche qualitative n'est pas forcément inductive, de même qu'une méthode quantitative ne suit pas nécessairement un raisonnement déductif », les deux méthodes peuvent aisément être combinées de manière « intelligente » au sens de Girin (1989). Précisons par ailleurs que notre posture épistémologique multiparadigmatique concilie constructivisme et positivisme. Sans être abductive, notre démarche s'écarte d'une logique purement inductive à visée théorique et se rapproche de la conception positiviste logique-aménagée (Miles et Huberman, 1991).

Les principes de l'étude ayant été précisés, voyons à présent ce qui ressort des résultats de cette recherche.

2- Résultats de l'étude empirique

2.1 Accompagnement professionnel « bienveillant » dans un Institut spécialisé : facteur clé de succès d'insertion professionnelle de 2 jeunes TH en milieu ordinaire

Les deux premiers cas restituent l'expérience de *Valérie* recrutée comme chargée de mission dans le cadre d'un CDD de remplacement au sein de d'un institut spécialisé en Alsace. Avant cette mission d'accompagnement, cette ancienne responsable qualité et gestionnaire de projets d'une quarantaine d'années, n'avait jamais côtoyé de près des personnes handicapées en milieu professionnel. *Valérie* décrit les expériences qu'elle a vécues dans l'accompagnement individuel de 2 jeunes TH de 20 ans que nous prénommerons *Luc et Léa*. L'Institut dans lequel *Valérie* a été embauchée, forme des jeunes handicapés de 14 à 20 ans pour les préparer entre autres, à intégrer le monde du travail : en fonction des capacités d'intégration sociale et

professionnelle qu'ils auront acquises, les jeunes TH seront orientés vers des foyers d'accueil spécialisé (FAS), des établissements de travail protégé (ESAT anciennement CAT) ou en milieu ordinaire de travail.

Cas N°1 : Luc

Au départ, Valérie appréhendait et pensait ne pas pouvoir être à la hauteur des attentes du poste. Elle parle d'un « véritable choc émotionnel » la première fois qu'elle était présentée à Luc. Grâce au coaching d'une collègue plus expérimentée, elle s'est par la suite ressaisie et a décidé d'aller « au contact de l'autre ». *« J'étais responsable qualité et gestionnaire de projets, en m'occupant du projet individuel de Luc et en faisant ressortir ses qualités et tout son potentiel de compétences, je ne ferais rien d'autre que mon boulot après tout, c'est ce que je me suis répété dans la tête... »*. Luc avait 20 ans, Valérie explique que son retard scolaire était dû à des déficiences mentales légères, ce qui ne l'empêchait pas d'être un jeune homme très compétent dans les travaux manuels qu'on lui confiait à l'ESAT. Pour preuve, les résultats brillants de son stage devaient lui permettre à terme, de faire partie des TH autonomes placés en milieu ordinaire dans les entreprises partenaires de la CCI. *« Le problème, c'est qu'il débloque par moments sans raison apparente. »* Pour Valérie, c'était un véritable défi de résoudre ce problème avec lui, d'être acceptée et de gagner sa confiance. *« Il fallait que ça vienne du cœur pour que des liens se tissent entre nous... »* En fait, Luc n'était pas en paix avec lui-même à cause d'un problème personnel, il vivait en permanence une sorte de sentiment de trahison. *« Il a fallu du temps et beaucoup de patience avant qu'il m'en parle, je me suis également ouverte à lui, je pourrais le considérer comme un fils ou un filleul... (Valérie est célibataire sans enfant).* Au travers d'une grande patience et de beaucoup de bienveillance, Valérie a su redonner la dignité à Luc par petites touches, en le considérant comme un vis-à-vis à par entière. Si sa démarche requiert un ajustement comportemental de sa part, sa sensibilité et son authenticité ont impulsé une énergie positive perçue par Luc, la dimension humaine de son accompagnement allant au-delà d'une simple instrumentalisation. *« Une fois le recadrage réglé, il a repris confiance en lui, il est déterminé, au clair avec ce qu'il veut faire, pour moi c'est une grande victoire »*.

Cas N°2 : Léa

Tout comme Luc, Léa était en retard scolaire à cause de déficiences légères de dysphasie. Ancienne pensionnaire d'un institut spécialisé, elle fut par la suite placée au sein d'une entreprise d'infographie du réseau de la CCI. Léa occupait en tant que TH autonome, un

travail de faible degré de complexité, qui consistait à la finition d'enveloppes dans un milieu de travail ordinaire. *Valérie* était chargée du suivi en entreprise de *Léa*, conformément à l'engagement d'accompagnement de 3 ans pris par l'Institut. En se rapprochant de *Léa* pour mieux la connaître, *Valérie* apprit que celle-ci manquait de confiance en elle, apparemment à cause d'une histoire familiale. Si *Léa* faisait bien son travail actuel, elle fit comprendre à *Valérie* que le travail de gravure par ordinateur l'intéressait beaucoup. A la demande de *Valérie*, des essais sur ordinateur ont été entrepris, de manière incrémentale et répétée, avec l'aide de l'infographiste. Très ouvert, celui-ci s'aperçoit après de nombreux essais requérant de la patience, que *Léa* est plutôt douée au vu des résultats obtenus même si elle a des démarches non conventionnelles (pictogramme, dessins) pour décrypter les étapes du processus de gravure assistée par ordinateur. « *Il faut pouvoir capter son monde et se mettre à sa place pour l'aider au mieux à développer ses compétences* », relève *Valérie*. L'accompagnement « bienveillant » de *Valérie* et de l'infographiste, leur capacité d'écoute attentionnée ont permis de valoriser « le talent caché » de *Léa*. Habituee à l'audit process qu'elle effectuait en tant qu'ancienne responsable qualité, *Valérie* applique naturellement la démarche « client-fournisseur » dans la mise en adéquation des compétences réelles de *Léa* par rapport à un travail qui lui plaisait. Avec beaucoup de bienveillance, l'infographiste consacre et investit un mois pour former *Léa* afin de mettre au point une méthode de travail, de communication et de codifications personnalisée, les résultats étaient au rendez-vous. La satisfaction mutuelle de l'employeur et du TH qui découle de cet investissement « bienveillant » s'inscrit au final dans une dynamique « gagnant-gagnant ». « *Il ne suffit pas de les embaucher pour les embaucher, la rentabilité n'est pas l'objectif prioritaire, on doit se soucier de plein de choses aussi importantes les unes que les autres comme leur degré d'autonomie, leur fatigabilité..., il faut une cohésion..., il faut mobiliser les ressources pour arriver ensemble à atteindre les objectifs* » conclut *Valérie*, au terme de notre entretien.

Ces 2 premiers cas soulignent l'importance d'être patient, proactif, volontaire, autrement dit de faire preuve de bonne volonté et de bienveillance dans l'accompagnement et l'insertion professionnelle des TH. Au-delà des qualités de flexibilité et d'adaptation requises pour l'aménagement personnalisé des postes, *Valérie* affirme qu'il faut avoir comme qualités humaines, « l'écoute, l'humilité, la persévérance, la capacité de rentrer dans la culture des TH » pour accompagner au mieux les TH dans les emplois occupés.

2.2 La mise à disposition en milieu ordinaire (MàD) par l'ESAT : une passerelle à l'emploi direct des TH.

Cas N°3

Le cas n°3 relate le témoignage de *Christophe*- directeur d'un « établissement et services d'aide au travail » (ESAT) dans le Bas-Rhin. Lorsque les entreprises sous-traitent auprès d'un ESAT, il s'agit dans la majorité des cas d'un emploi effectif « par procuration » et en milieu protégé, de TH dans l'impossibilité de travailler en milieu ordinaire. Créée en 1980 avec 6 TH au départ pour assurer les travaux de sous-traitance, cet ESAT accueille 65 TH en 2000 et atteint 100 TH en 2010 : « *Notre mission, au sein des ESAT consiste à accueillir des personnes plus ou moins lourdement handicapées qui nous sont confiées par le Ministère de la Santé via la CDAPH, commission des droits à l'autonomie des personnes handicapées. Comme l'indique le nom de cette commission, ces personnes visent avant tout une autonomie que l'on essaie de leur procurer par le travail, donc par les revenus qu'elles ont en contrepartie d'un travail. C'est en les formant à tout cela qu'on vise un épanouissement complété par des formations et des activités propres au poste de travail ou propres à la personne (sécurité, apprentissage, maintien des acquis scolaires, activités sportives pour l'entretien du corps, activités culturelles mais toujours en relation avec le poste de travail... ».* Au-delà de son rôle d'intermédiation dans cette « relation d'agence » au sens de Williamson, l'ESAT a également pour vocation d'établir des passerelles d'emploi direct avec l'entreprise via le dispositif de mise à disposition en milieu ordinaire de travail: « *L'embauche d'un travailleur handicapé peut se faire de 2 manières : en direct si le TH possède une RQTH milieu ordinaire (reconnaissance qualité de travailleur handicapé) ou intégrer un TH ayant une RQTH milieu protégé après l'avoir eu en mise à disposition. L'entreprise bénéficie dans les 2 cas d'aides provenant de l'AGEFIPH. Lorsque nous souscrivons un contrat de mise à disposition (MàD), nous accompagnons toujours le TH dans son nouveau poste et demandons à l'entreprise de l'aménager pour " gommer " les effets du handicap... ».* Les retombées positives profitent autant au TH qu'à l'entreprise, chacun y trouve son compte : « *C'est très motivant et porteur comme projet de management. L'avantage pour l'entreprise est de recourir à une main d'œuvre en variable d'ajustement du personnel sans un coût énorme, moins cher que l'intérim par exemple, ouvrir son personnel à la notion de handicap. Pour le TH c'est une expérience unique et très enrichissante pour un accès futur au milieu ordinaire... En général les entreprises sont très satisfaites et parfois, elles proposent effectivement un CDI après la MàD. Nous en avons conclu 3 l'année dernière.* » *Christophe.*

affiche clairement son volontarisme et son engagement proactif dans l'accompagnement professionnel des TH de son ESAT auprès des entreprises partenaires : « *C'est à nous de les convaincre qu'au-delà du devoir de civisme et de citoyenneté, d'éthique, il y a un intérêt qualitatif, économique et réactif à travailler avec le secteur protégé... C'était la première fois, en 2009, que l'ESAT a conclu ce type de CDI. Il est clair que j'ai insisté pour que cela se produise car c'est aussi notre boulot que d'emmener ceux qui le veulent et bien entendu, le peuvent, vers le milieu ordinaire. Les freins en entreprises sont toujours là mais lorsque nous réussissons à conclure un contrat de MàD, les préjugés tombent très rapidement et les TH sont vraiment intégrés comme des salariés ordinaires à part entière. Les notions de handicap tombent très rapidement et c'est cela que nous observons avec le plus grand étonnement des DRH d'entreprises.* » L'ESAT tient un rôle central dans « l'accompagnement bienveillant » des TH dont l'emploi effectif s'inscrit au final dans un triptyque « gagnant-gagnant » pour l'ESAT, le TH et l'entreprise.

2.3 Mise en place d'une politique volontariste dans une entreprise du secteur tertiaire : un levier d'emploi direct des TH

Si les statistiques en matière d'emploi direct de TH dans le secteur tertiaire sont peu éloquentes, le cas suivant relate l'initiative personnelle d'une entreprise de ce secteur qui met en place des dispositifs et se donne les moyens pour recruter elle-même des TH.

Cas N°4

Nous relatons l'expérience-phare d'une agence située en Alsace appartenant à un groupe financier mutualiste d'envergure nationale et internationale. *Cécile*, cadre auprès de l'agence de Strasbourg souligne qu'au-delà des valeurs d'entreprise du groupe, les valeurs-clés mutualistes de solidarité, de responsabilité et de proximité ont présidé presque « naturellement » à la mise en place d'une démarche volontariste en faveur du recrutement des TH. Le groupe a signé en 2005 au-lendemain de la loi sur le handicap, un accord sur l'emploi des travailleurs TH dans l'ensemble de ses antennes régionales, une association dédiée au handicap est créée auprès de la fédération du groupe. Un réseau de personnes ressources est mis en place au niveau de chaque antenne du groupe pour mettre en œuvre l'accord. D'après *Cécile*, le faible nombre de personnes handicapées titulaires d'un Bac + 2 sur le marché du travail a permis de mettre en place, en partenariat avec les acteurs locaux du handicap, une démarche originale de recrutement, notamment pour les postes d'assistant de

clientèle : *« C'est majoritairement sur ce métier que se fait l'intégration d'un nouveau collaborateur, le groupe a accepté de renoncer à son exigence du niveau minimum de diplôme exigé à l'entrée (BAC + 2), mais veut conserver son niveau d'exigence en matière de compétences et de capacités des candidats »*. Un partenariat avec les acteurs locaux a permis de présélectionner les candidats qui ne répondaient pas au niveau d'études exigé, par la Méthode de Recrutement par Simulation, élaborée par la plateforme des vocations de Pôle Emploi sur la base du métier d'Assistant de clientèle. A la suite d'une formation préalable de 4 mois à l'AFPA sur les métiers de la vente dans le secteur financier, les candidats remplissant les compétences requises sont recrutés pour un contrat de professionnalisation de 12 mois pouvant déboucher au final sur un CDI : *« Notre démarche est accompagnée par la formation de nos managers à l'accueil et au management de TH, par la sensibilisation de nos salariés : il y a des articles dans le journal d'entreprise et une communication importante autour des actions faites en faveur de l'emploi de TH avec des informations sur notre site Intranet, le maintien dans l'emploi de salariés handicapés »*. Les résultats sont encourageants avec à ce jour 5 CDI et 2 CDD. *« C'est à travers la communication interne et externe sur les actions concrètes réalisées, grâce à un partenariat étroit avec les entités engagées, que nous pouvons espérer changer le regard et les mentalités en vue d'une intégration réussie et pérenne des personnes handicapées »* conclut Cécile.

Le fait d'accepter des candidatures de personnes n'ayant pas le niveau du Bac+2 relève dans une certaine mesure, d'une forme de bienveillance proche des « affirmative action ». Le professionnalisme dans l'accompagnement du parcours de TH requiert une sous-traitance avec des partenaires comme Pôle Emploi ou l'AFPA dans ce cas précis, c'est dire que le handicap c'est l'affaire de tous.

2.4 Ce que disent « les experts »

Nous terminons ce parcours par la restitution de préconisations émanant de deux personnes expérimentées sur le domaine d'insertion professionnelle des TH.

Cas N°5

Nous avons interrogé *Caroline*, Experte dans le domaine de l'emploi des personnes handicapées et gérante d'un cabinet conseil en Ressources Humaines. *Caroline* a une formation universitaire en matière « d'Innovation sociale et de conduite du changement », une formation en RH et un certificat de compétences spécifiques dans le domaine du handicap délivré par la Chaire « Handicap et Société » du CNAM Paris. Elle a à son actif plus d'une

dizaine d'années d'expérience dans le domaine du handicap et des ressources humaines. *Caroline* affiche son implication forte dans des situations de conduite du changement liées à une situation personnelle, un reclassement professionnel de personnes handicapées, une fusion d'entités administratives, une création ou le développement d'un nouveau service et la participation à la mise en œuvre de la loi « handicap » dans le Bas-Rhin... De par son expérience, *Caroline* relève une problématique récurrente exprimée par la plupart des entreprises liée à plusieurs facteurs : les stéréotypes et les représentations, la nécessité d'infléchir les attitudes et les comportements, le contexte économique et social difficile d'après-crise, la responsabilité sociale de l'entreprise et la responsabilité de la personne handicapée. D'après elle, « *les entreprises ont besoin de travailler sur les stéréotypes et préjugés pour faire évoluer l'idée modèle de la performance et s'impliquer au-delà d'une simple réponse à l'obligation d'emploi, afin de se donner les moyens d'agir sur les facteurs d'inadaptation* ». *Caroline* parle d'innovation sociale, nécessaire selon elle pour faire face aux obstacles structurels et faire progresser l'entreprise sur le thème du handicap. Pour elle, le handicap est un sujet transversal, devant être intégré dans la stratégie des ressources humaines. Elle ajoute la nécessaire synergie des acteurs internes et l'accompagnement par le réseau de professionnels partenaires en externe pour une intégration professionnelle réussie. Deux étapes sont pour elle, incontournables pour la mise en place d'une politique de recrutement de TH au sein d'une entreprise: « l'inclusion qui consiste à démystifier, à préparer l'organisation et à sensibiliser les acteurs sur les notions d'accessibilité, de compensation et d'égalité des chances, d'une part ; l'intégration qui permet d'associer le TH pour une embauche pérenne en évitant la désinsertion » d'autre part. Pour « humaniser » l'entreprise, elle préconise « de créer des échanges constructifs entre dirigeants et managers du monde de l'entreprise classique et de l'entreprise adaptée et ESAT, de sensibiliser pour rassurer et donner les moyens à tous les salariés de comprendre les enjeux de la politique du handicap, faire évoluer les mentalités et adapter les schémas de fonctionnement de l'entreprise, responsabiliser pour favoriser l'intégration pérenne et éviter la désinsertion ». D'après elle, il faut accepter de consacrer du temps et de l'énergie pour changer le regard sur le handicap en alliant éthique et adhésion solidaire : « *L'adhésion solidaire est une implication de tous les salariés, il faut un management adapté, rechercher des solutions et non la faute pour que le handicap soit un vecteur de performance sociale* » conclut *Caroline*. Si l'idée de management adapté suggère en d'autres termes une GRH à la carte, l'engagement moral à travers l'adhésion solidaire renvoie à l'accompagnement bienveillant.

Cas N°6

Nous restituons également l'expérience d'Angèle, présidente bénévole d'une Association d'aide aux handicapés atteints de DYS Alsace. Les personnes atteintes de dyslexie, dysphasie ou dyspraxie (DYS) sont des personnes ayant des problèmes de repères spatiotemporels, de perception, d'expression et de communication. Dans le contexte de crise économique actuel, Angèle évoque les atouts et les faiblesses des DYS: « *Ils sont très persévérants, créatifs car ils ont une perception différente du monde. En revanche, ils ont une estime de soi très diminuée, ce qui entraîne leur manque d'autonomie. Dans de nombreux cas, certains DYS peuvent être doublement handicapés en milieu ordinaire de travail s'ils n'ont pas fait les démarches pour la reconnaissance de leur handicap* ». D'après elle, la reconnaissance du statut de handicapé permet très souvent d'éviter des situations de précarité. Concernant l'accompagnement professionnel des DYS, elle note qu'en amont de l'emploi, les DYS devraient recevoir une scolarisation adaptée à leur handicap pour mieux les préparer plus tard au monde du travail. Pour elle, les facteurs de succès de l'intégration professionnelle d'un DYS se résument à trois points : « *tutorat, préparation et adaptation* ». « *L'accompagnement en amont, puis sur le poste de travail est crucial pour permettre une insertion dans les meilleures conditions. Il faut clarifier les types d'emploi pour lesquels la personne DYS est la mieux préparée, identifier la formation complémentaire éventuellement nécessaire, cibler les entreprises et les partenaires spécialisés, ainsi que les types de poste, en alternance, en stage, en CDD ou en CDI... Il faut que le tuteur explique aux collaborateurs le handicap, il faut adapter la méthode à la personne en simplifiant les tâches pour avoir une régularité dans leur exécution... Cela nécessite une organisation du travail perso, à chacun ses astuces...* » Angèle ajoute l'importance de l'adaptation des postes dans les entreprises, suggérant ainsi une GRH contextuelle : « *Il faut des correcteurs orthographiques pour aider les dyslexiques, donner des consignes simples aux dysphasiques, ou encore favoriser les consignes orales et les aides au repérage dans le temps pour les personnes dyspraxiques* ». Angèle ajoute que les entreprises sont confrontées à un enjeu économique, social et humain en favorisant l'insertion des DYS : « *il faut s'enrichir de la différence et d'autres points de vue, accueillir les difficultés, éviter le poids de l'exclusion sociale, faire preuve d'ouverture, d'écoute et d'empathie, chasser les stéréotypes et mauvaises perceptions du handicap...* ». Pour résumer les étapes d'un accompagnement professionnel efficace, elle évoque 9 conseils que donneraient des TH aux managers : « 1- Reconnaître et juger des Compétences, 2- Donner des Objectifs, 3- Anticiper les aménagements, 4- Communiquer sur la mission du TH comme des

autres, 5- Evaluer comme pour les autres salariés mais avec nos différences, 6- Compter sur nos forces plutôt que nos faiblesses, 7- Pas de pitié..., 8- Faire des points sur nos besoins pour compenser la situation de handicap... (ordinateur, etc.), 9- Compter sur notre capacité d'adaptation ». Autrement dit, *Angèle* prône un accompagnement professionnel « bienveillant », respectueux des valeurs humaines de la « Dysversité », qui nécessite de « *se battre pour que des personnes différentes aient accès à l'autonomie, à certains postes protégés... de développer les capacités de management dans des situations complexes et avec de nombreux partenaires de la société civile... d'avoir aussi une certaine dose de courage, de générosité et de patience... pour un métier qui gardera du sens.* »

L'analyse compréhensive des 6 récits de vie que nous avons exposés met en évidence la nécessité d'un accompagnement professionnel personnalisé (coaching, tutorat, mentoring, formation) des TH, gage de la réussite de leur emploi direct. L'accompagnement peut être initié par l'entreprise elle-même ou à l'aide du concours des professionnels d'insertion spécialisés. Cet accompagnement se traduit par des aspects matériels, tels que l'aménagement du poste de travail, d'une part. L'idée de bienveillance ressort également pour caractériser l'accompagnement professionnel spécifique des TH, d'autre part. Derrière le qualificatif « bienveillant » ressortent des expressions récurrentes qui peuvent la caractériser : empathie, écoute, respect, humilité, patience, persévérance, etc.

2.5 Méta-analyse : partage d'expériences de 351 entreprises, 13 TH et 336 professionnels d'insertion

Les partages d'expériences exposés sur le site de l'AGEFIPH⁸ rapportent en majeure partie, des success stories d'intégration professionnelle réussie de différents TH. A l'aide du moteur de recherche interne du même site, nous reprenons les mots-clés issus de l'analyse précédente pour compter leurs occurrences dans les partages d'expériences des 351 entreprises, 13 TH et 336 professionnels d'insertion exposés sur le site.

Ayant précisé notre démarche de triangulation plus haut à ce sujet, les résultats de notre méta-analyse lexicale sont récapitulés dans le tableau synoptique ci-après :

⁸ <http://www.agefiph.fr/>

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des occurrences

Mots-clés	Occurrences		
	Partage d'expérience d'entreprises	Partage d'expérience de TH	Partage d'expérience de professionnels d'insertion
Aménagement	170	3	158
Accompagnement	69	2	63
Formation	227	7	218
Adaptation/adapté	71	3	67
sensibilisation	98	0	92
intégration	151	1	139
Intégré	156	2	143
insertion	155	7	147
réussi	56	3	56
coach/coaching	3	0	1
tuteur	33	0	31
tutorat	26	0	25
patience/patiente/patient	9	0	3
écoute	15	1	15
respect	16	0	13
humilité	4	0	4
Total des partages d'expériences	N1=351	N2=13	N3=336

De prime abord, nous pouvons mesurer à la lecture des premières lignes de ce tableau, l'importance et la nécessité d'un accompagnement professionnel des TH pour une intégration réussie. Si les initiatives peuvent émaner des entreprises elles-mêmes, l'appui des professionnels d'insertion est primordial notamment en matière de formation dans les milieux spécialisés. Il ressort par ailleurs de cette méta-analyse que la formation et l'aménagement du poste de travail constituent dans de très nombreux cas, les pré-requis d'une intégration professionnelle réussie.

A travers les caractéristiques ayant permis d'objectiver la dimension « bienveillante » de l'accompagnement personnalisé des TH, les résultats de l'analyse lexicale confirment dans une certaine mesure, l'importance des qualités humaines des « accompagnateurs », nécessaire

au succès de l'emploi direct des TH, dans une optique gagnant-gagnant. Même si le nombre d'occurrences associées à ces qualificatifs est à première vue d'œil, relativement faible, une lecture approfondie du contenu des partages d'expériences rapportés sur le site web, corrobore la nécessité de prendre en compte de ces éléments, comme l'illustrent les quelques extraits ci-après : «... un tuteur, généralement choisi par ses supérieurs pour ses qualités humaines (patience, sensibilité au handicap, écoute, bonne volonté...) et managériales... » (Messier-Bugatti, Alsace) ; « ...c'est à force de patience et de travail que les différents acteurs ont réussi à rendre les différentes applications informatiques accessibles et navigables pour une personne malvoyante... » (Caisse d'épargne, Bretagne) ; « ...la personnalité d'Hoëlle requiert de la part de Leïla une adaptation aussi bien professionnelle que personnelle pour laquelle... il n'existe pas de manuel ... le duo fonctionne très bien...chacune apprend et s'enrichit au contact de l'autre... c'est une belle aventure humaine... » (La Cité des Sciences et de l'Industrie), etc.

Ces exemples illustrent l'importance de la bienveillance et des qualités humaines dans le succès de l'emploi direct des RH. Notons que l'utilisation de logiciels tels que NVIVO permettrait d'affiner davantage l'analyse de contenu de ces données secondaires.

Conclusion

Peu de recherches francophones en gestion se sont intéressées à la problématique du handicap au sein des entreprises, notamment du fait que le handicap fait partie des critères de diversité communément associés aux motifs de discrimination. Notre étude comble partiellement cette lacune en ayant mené de front, une réflexion autour de l'emploi effectif des TH. En réponse aux interrogations que nous nous sommes posés, plusieurs points ressortent des résultats de cette recherche.

Tout d'abord, l'analyse du cadre juridique et théorique que nous avons menée autour des TH, montre au niveau des politiques RH, la nécessité pour les entreprises, de réfléchir sur les actions concrètes à mettre en œuvre pour favoriser l'embauche directe des TH, face à l'obligation légale d'employer un quota de 6% de TH. Malgré l'existence de plusieurs alternatives permettant d'honorer cette obligation légale, l'embauche effective de TH doit en effet primer sur les mesures compensatrices qui doivent rester exceptionnelles et non l'inverse. De plus, certaines études ont bien montré que les TH sont dotés de compétences

idiosyncrasiques et techniques qu'il convient de valoriser au même titre que celles des autres ressources humaines. Les différences inhérentes au handicap ne doivent pas constituer de freins à l'embauche des TH.

Au niveau organisationnel, les résultats de notre étude suggèrent que les membres de l'organisation, du sommet à la base, doivent être sensibilisés à la considération des TH comme des collaborateurs à part entière, pouvant apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et pouvant être techniquement et humainement performants, dès lors que les conditions pour ce faire sont réunies. Cela demande de la part la direction, du volontarisme, une bonne volonté de s'affranchir des obstacles, ainsi que des efforts proactifs de sensibilisation en interne. Au plan individuel, il s'agit pour le TH de prendre conscience de son potentiel, d'oser aller à la rencontre de l'autre, d'accepter la main tendue en assumant sa situation de handicap. Chaque collaborateur doit également dépasser les préjugés et avoir un comportement digne vis-à-vis d'un collaborateur en situation de handicap.

Pour valoriser les compétences des TH, notre étude souligne la nécessité de s'orienter vers une GRH responsable et proactive qui privilégie l'emploi effectif des TH. Au-delà des dispositifs matériels d'aménagement des postes de travail, le succès de l'emploi direct des TH est conditionné par « un accompagnement contextuel bienveillant ». Cette notion « d'accompagnement bienveillant » induit une déconstruction des *a priori* et des préjugés pour changer le regard et les mentalités en vue d'une intégration réussie des TH. L'aspect contextuel des pratiques de GRH à mettre en œuvre en milieu ordinaire ou dans les espaces protégés à l'instar des ESAT, se justifie par la diversité des formes de handicap d'une part, et par les spécificités inhérentes à chaque TH, d'autre part. L'adaptation et la flexibilité sont donc primordiales. Les résultats mettent l'accent sur l'importance des qualités humaines des tuteurs comme l'écoute, l'humilité, la persévérance, la capacité de rentrer dans la culture des TH, la patience pour accompagner au mieux les TH dans les emplois occupés, ce qui suggère, l'adoption d'une GRH « bienveillante à la carte ». L'effet vertueux qui en découle permet de libérer tout le potentiel du TH dans une optique « gagnant-gagnant ».

Au-delà des biais d'ordre perceptuel propres aux enquêtes par entretiens, l'utilisation de logiciels comme NVIVO pourrait pallier les limites méthodologiques de notre étude.

Bibliographie

- AMADIEU J.F., « Testing sur CV », Observatoire des discriminations, Université Paris I, mai 2004, 11 p.
- AMIRA S. et MERON M., « L'emploi des travailleurs handicapés dans les établissements de 20 salariés et plus : bilan de l'année 2004 », Premières synthèses informations, DARES N°01.1, janvier 2007, p. 1-4.
- BACHELARD O., PATUREL D., VENET R., ABORD DE CHATILLON E., « L'emploi des personnes handicapées », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 162-173.
- BAUMARD P., IBERT J., « Quelles approches avec quelles données ? », in THIETART R.A. (dir) et al., *Méthode de recherche en Management*, Paris Dunod, 2003, p. 82-101.
- BERTHELEME G., SPINETA J.C., « Le poids du handicap », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 97-104.
- BESSEYRE DES HORTS C.H., SALLE P., « Les politiques à l'égard des handicapés », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 216-226.
- CORNET A., « Gendermainstreaming et approche différenciée selon les sexes : quels impacts pour la gestion ? », *Management international*, Vol.7 N°1, automne 2002, p. 1-10.
- CLOET H., « Une innovation à dévoiler :le coaching des dirigeants », 2003, AGRH, 26 p.
- DUBOULOY M., « Accompagnement des parcours professionnels et rites de passage », AGRH, 2005, 29 p.
- FAUCHEUX F., « La politique en faveur des personnes handicapées et ses limites », in Regards sur l'actualité, *L'égalité hommes/femmes au travail*, La Documentation Française, N°317, 2006, p. 63-75.
- GIRIN J., « Opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Journée d'études La recherche-Action en action et en question, AFCET, 1989.
- KREGEL J., UNGER D., « Employer perceptions of the work potential of individuals with disabilities », *Journal of Vocational Rehabilitation*, 1993, p. 17-25.

- LEVY J., JESSOP D., RIMMERMANN A., LEVY P., « Determinants of attitudes of NY state employers towards the employment of persons with severe handicaps », *Journal of rehabilitation*, 1993, p. 49-54.
- MILES M., HUBERMAN A., *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991.
- PERSSON S., RAPPIN B., « Quel cadre de lecture pour apprécier la littérature professionnelle des coachs ? », *AGRH*, 2010, 29 p.
- REISMAN J., REISMAN S., « Supervision of employees with moderate special needs », *Journal of Learning disabilities*, Vo 3, 1993, p. 199-206.
- SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., BESSEYRE DES HORTS C.H., CHEVALIER F., *Gestion des Ressources humaines*, De Boeck Université, 3^{ième} tirage 1998, 897 p.
- SMITH G., CHINKFIELD A., POLZIN U., « Making it work : employer outcomes when employing a person with a disability », *Institute of disability*, 1998, p. 118-120.
- SANSEAU P.Y., « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches Qualitatives* –Vol. 25(2), 2005, p. 33-57.
- SAVALL H., ZARDET V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, *Economica*, 2004, 432 p.
- THEVENET M., « Tous les mêmes ? », in PERETTI J.M. (dir.) et al., *Tous Différents*, Editions des Organisations, 2007, p. 287-294.
- TSE J., « Employers expectations and evaluation of job performance of employees of employees with intellectual disabilities », *Australia and New Zeland of Developmental disabilities*, 1994, p. 139-1
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, *Economica*, 1996, 290 p.4