

Pratiques durables en matière de gestion des ressources humaines : les enseignements du modèle intégratif

Stefan Gröschl
Chaire Diversité et Leadership
ESSEC Business School

Stefan Gröschl
ESSEC Business School
1 Avenue Bernard Hirsch
95021 Cergy-Pontoise
0033-134433630 (tel)
0033-134433690 (fax)
groeschl@essec.fr

Résumé

Du fait des nombreuses pressions d'ordre environnemental et organisationnel, les managers se trouvent soumis à une dichotomie croissante entre les objectifs de profit à court terme et ceux, à plus long terme, relevant de la faisabilité et de la viabilité des organisations. Les managers sont confrontés à des situations chaque jour plus paradoxales, ainsi qu'à des obligations contradictoires opposant réalité économique et efficacité organisationnelle au développement durable et à la responsabilité sociale. À partir du modèle intégratif, cette étude vise à réagir sur ces dichotomies ; elle propose en outre des approches permettant aux managers de trouver un meilleur équilibre entre ces dualités paradoxales et de gérer les ressources humaines de manière plus durable. L'idée qui sous-tend une approche intégrative est la création d'opportunités et de perspectives professionnelles destinées à des personnes handicapées ne trouvant pas d'emploi dans les filières habituelles du marché du travail. Dans une démarche d'étude de cas, cette étude se penche sur l'exemple de l'association allemande « Embrace Hotel » afin d'étudier la manière dont les structures intégratives et leurs managers concilient rationalité économique et compétitivité avec leurs responsabilités sociales, et afin de tirer les enseignements de cette approche intégrative.

Nos conclusions proviennent d'un échantillon de cinq hôtels de l'association « Embrace Hotel » sélectionnés selon des aspects pratiques et d'accessibilité. La collecte des données s'est basée sur une méthodologie d'étude qualitative, comprenant des entretiens semi-structurés avec les directeurs généraux, les responsables de services, les employés et les clients, ayant ou non un handicap. Par ailleurs, neuf jours d'observation non-participante ont été entrepris dans quatre des cinq hôtels sélectionnés. Si chaque hôtel Embrace s'est engagé à employer au moins 60 à 65 pourcent de personnes ayant un handicap (dont 25% présentent un handicap lourd), tous ont souligné que la qualité du produit et du service représentait leur objectif principal. En moyenne, les taux d'occupation des hôtels Embrace participants atteignaient 10% de plus que ceux de leurs concurrents directs sur la même zone géographique. Les éventuels financements publics et les subventions ne concernaient que les

écarts de performance des employés souffrant d'un handicap lourd. Les employés restent en moyenne 16 ans dans leurs hôtels respectifs.

Gérer les ressources humaines de manière durable et trouver un équilibre entre les objectifs économiques et la responsabilité sociale requiert de solides compétences interpersonnelles de la part des managers, et nécessite la suppression des barrières physiques et sociales résultant de la crainte, de l'ignorance et de l'indifférence. Au delà de leurs compétences sociales, les managers doivent faire preuve de patience et d'un sens aigu de l'anticipation. Ils se doivent d'être plus proactifs dans la gestion des autres – en particuliers lorsqu'il leur faut prévoir et gérer des facteurs potentiellement causes de stress tels que les changements de procédé ou de structure. Ainsi, consacrer plus de temps et de ressources à la formation des employés peut permettre de transformer les coûts de formation en investissements à long terme. La formation permet d'acquérir de nouvelles compétences mais aussi de promouvoir la confiance, et d'ouvrir alors progressivement la prise en charge de nouvelles responsabilités. Les progrès ainsi atteints en matière de performance favorisent la confiance en soi, ce qui pose les bases d'un développement des compétences transversales et multitâches.

À partir de l'étude d'organisations intégratives, l'enseignement principal en matière de gestion durable des ressources humaines est qu'il faut placer l'employé au centre de la structure. Les pratiques et les politiques managériales devraient être conçues et construites autour de l'employé et de la prise en considération de ses besoins, en s'y adaptant. Mais dans le contexte actuel d'économie focalisée sur les profits à court terme et sur la maîtrise des coûts, les démarches de cette nature dépassent rarement le stade embryonnaire. Pourtant, si on se projette sur le long terme, en tenant compte des évolutions démographiques et de nombreux autres changements externes auxquels les entreprises sont confrontées, le fait de trouver le bon équilibre représentera un avantage concurrentiel durable essentiel à leur réussite.

Mots clé : Développement durable, personnes handicapées, modèle intégratif, gestion des ressources humaines.

Pratiques durables en matière de gestion des ressources humaines : les enseignements du modèle intégratif

Résumé

Du fait des nombreuses pressions d'ordre environnemental et organisationnel, les managers se trouvent soumis à une dichotomie croissante entre les objectifs de profit à court terme et ceux, à plus long terme, relevant de la faisabilité et de la viabilité des organisations. Les managers sont confrontés à des situations chaque jour plus paradoxales, ainsi qu'à des obligations contradictoires opposant réalité économique et efficacité organisationnelle au développement durable et à la responsabilité sociale. À partir du modèle intégratif, cette étude vise à réagir sur ces dichotomies ; elle propose en outre des approches permettant aux managers de trouver un meilleur équilibre entre ces dualités paradoxales et de gérer les ressources humaines de manière plus durable. L'idée qui sous-tend une approche intégrative est la création d'opportunités et de perspectives professionnelles destinées à des personnes handicapées ne trouvant pas d'emploi dans les filières habituelles du marché du travail. Dans une démarche d'étude de cas, cette étude se penche sur l'exemple de l'association allemande « Embrace Hotel » afin d'étudier la manière dont les structures intégratives et leurs managers concilient rationalité économique et compétitivité avec leurs responsabilités sociales, et afin de tirer les enseignements de cette approche intégrative.

Nos conclusions proviennent d'un échantillon de cinq hôtels de l'association « Embrace Hotel » sélectionnés selon des aspects pratiques et d'accessibilité. La collecte des données s'est basée sur une méthodologie d'étude qualitative, comprenant des entretiens semi-structurés avec les directeurs généraux, les responsables de services, les employés et les clients, ayant ou non un handicap. Par ailleurs, neuf jours d'observation non-participante ont été entrepris dans quatre des cinq hôtels sélectionnés. Si chaque hôtel Embrace s'est engagé à employer au moins 60 à 65 pourcent de personnes ayant un handicap (dont 25% présentent un handicap lourd), tous ont souligné que la qualité du produit et du service représentait leur objectif principal. En moyenne, les taux d'occupation des hôtels Embrace participants atteignaient 10% de plus que ceux de leurs concurrents directs sur la même zone géographique. Les éventuels financements publics et les subventions ne concernaient que les écarts de performance des employés souffrant d'un handicap lourd. Les employés restent en moyenne 16 ans dans leurs hôtels respectifs.

Gérer les ressources humaines de manière durable et trouver un équilibre entre les objectifs économiques et la responsabilité sociale requiert de solides compétences interpersonnelles de la part des managers, et nécessite la suppression des barrières physiques et sociales résultant de la crainte, de l'ignorance et de l'indifférence. Au delà de leurs compétences sociales, les managers doivent faire preuve de patience et d'un sens aigu de l'anticipation. Ils se doivent d'être plus proactifs dans la gestion des autres – en particuliers lorsqu'il leur faut prévoir et gérer des facteurs potentiellement causes de stress tels que les changements de procédé ou de structure. Ainsi, consacrer plus de temps et de ressources à la formation des employés peut permettre de transformer les coûts de formation en investissements à long terme. La formation permet d'acquérir de nouvelles compétences mais aussi de promouvoir la confiance, et d'ouvrir alors progressivement la prise en charge de nouvelles responsabilités. Les progrès ainsi atteints en matière de performance favorisent la confiance en soi, ce qui pose les bases d'un développement des compétences transversales et multitâches.

À partir de l'étude d'organisations intégratives, l'enseignement principal en matière de gestion durable des ressources humaines est qu'il faut placer l'employé au centre de la structure. Les pratiques et les politiques managériales devraient être conçues et construites autour de l'employé et de la prise en considération de ses besoins, en s'y adaptant. Mais dans le contexte actuel d'économie focalisée sur les profits à court terme et sur la maîtrise des coûts, les démarches de cette nature dépassent rarement le stade embryonnaire. Pourtant, si on se projette sur le long terme, en tenant compte des évolutions démographiques et de nombreux autres changements externes auxquels les entreprises sont confrontées, le fait de trouver le bon équilibre représentera un avantage concurrentiel durable essentiel à leur réussite.

Mots clé : Développement durable, personnes handicapées, modèle intégratif, gestion des ressources humaines.

Introduction

Du fait de nombreuses questions d'ordre environnemental telles que les changements démographiques, et des pressions organisationnelles telles que la maximisation des profits et la réduction des coûts du travail, les managers se trouvent soumis à une dichotomie entre les objectifs de profit à court terme et ceux, à plus long terme, relevant de la faisabilité organisationnelle. Les managers fonctionnent dans des situations paradoxales soumises à des obligations contradictoires, opposant par exemple des approches de rationalisation économique et d'efficacité organisationnelle à d'autres s'attachant au développement durable et à la responsabilité sociale.

Le terme de développement durable a retenu l'attention des écoles de commerce et des universitaires dans diverses disciplines telles que l'économie ou le management stratégique. Etant données les différentes écoles de pensée et l'éventail des perspectives propres aux disciplines concernées, le développement durable se révèle être un concept particulièrement complexe qui peut être défini et interprété selon de multiples points de vue. Dans de nombreux cas, le développement durable est utilisé comme substitut de la « responsabilité sociale » ou bien comme synonyme de référentiels temporels décrits comme étant à « long terme » et « durable ». Selon le Conseil des Affaires pour le Développement Durable (2005), on entend, par développement durable, ce qui vise à répondre aujourd'hui aux besoins des personnes sans pour autant compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Hormis les différents axes d'étude de nature temporelle, les écoles de commerce, tout comme les praticiens en management, associent le développement durable aux avantages concurrentiels des organisations ainsi qu'à leur stabilité.

Si les définitions et les interprétations relatives au développement durable diffèrent selon les disciplines, les commentateurs s'accordent sur le fait que les conséquences d'une gestion des ressources humaines non durable sont multiples et ont des implications négatives pour les organisations et leurs performances. Enhert (2006: 5) met en lumière, parmi les conséquences majeures d'une gestion des ressources humaines selon une approche non durable, « des symptômes de stress lié au travail, des réactions psychosomatiques dépendant du travail, des syndromes de burn-out, des tendances à l'auto-exploitation, une augmentation des pressions liées au temps et au rythme de travail, des pressions liées aux résultats, une érosion de la confiance dans les relations au travail, et des frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle qui s'estompent ».

Pourtant, malgré ces effets négatifs sur les employés, en tant qu'individus, et sur les organisations dans leur ensemble, peu de chercheurs ont produit des écrits en la matière, à savoir comment mieux équilibrer des intérêts et objectifs individuels et organisationnels contradictoires, ou bien comment la fonction RH peut-elle aider les managers et leurs organisations à fonctionner de manière plus durable. Selon Enhert (2006 : 2), le concept de développement durable « a reçu comparativement peu d'attention de la part des chercheurs en RH », et doit être analysé de manière plus systématique dans un contexte de RH.

À partir du modèle intégratif, cette étude vise à apporter une contribution dans ce domaine où la recherche fait défaut ; elle propose en outre des approches permettant aux managers de trouver un meilleur équilibre entre ces dualités paradoxales et de gérer les ressources humaines de manière plus durable. L'idée qui sous-tend une approche intégrative est la création d'opportunités et de perspectives professionnelles destinées à des personnes handicapées ne trouvant pas d'emploi dans les filières habituelles du marché du travail. Dans

une démarche d'étude de cas, cette étude examine la manière dont les structures intégratives et leurs managers concilient rationalité économique et compétitivité avec leurs responsabilités sociales, afin de tirer les enseignements de cette approche intégrative.

La section qui suit présente les principaux facteurs contextuels, y compris le cadre juridique allemand, les structures de soutien dont disposent les personnes handicapées, l'Association Embrace – soit l'organisation faisant l'objet de cette étude de cas – et son modèle d'emploi intégratif. L'approche méthodologique de l'étude est ensuite présentée dans ses grandes lignes, puis les résultats de l'étude sont exposés et analysés. Enfin, les conclusions sont à leur tour présentées, ainsi que des recommandations pratiques visant à la mise en avant d'une gestion des ressources humaines plus durable.

Contexte en matière d'emploi des personnes handicapées en Allemagne

En Allemagne, une des définitions souvent citée, et regroupant différents handicaps se trouve dans le §2 (1) du Tome IX du code allemand des lois sociales (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch):

« Des personnes sont considérées handicapées lorsque leurs fonctions physiques, leurs capacités intellectuelles, ou bien leur santé mentale ou psychologique s'écartent de la condition typique de leur groupe d'âge sans doute réel quant à leur condition pour une période de temps excédant six mois, et quand leur participation à la société s'en trouve par conséquent altérée » (Commission Européenne : Santé Publique, 2008 – *notre traduction*).

D'après le rapport annuel 2008/2009 de l'Association fédérale des bureaux d'intégration et des centres de services sociaux (Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsaemter und Hauptfuersorgestellen, ou BIH) (2009: 9), l'Allemagne recensait, en 2008, environ 8,4 millions de personnes handicapées, parmi lesquelles 6,9 million étaient classifiées comme ayant un handicap lourd.

En Allemagne, un certain nombre de lois fondamentales et de cadres légaux assurent l'égalité des droits pour les personnes handicapées dans tous les aspects de la vie. La loi allemande de 2002 concernant l'égalité des personnes handicapées et la loi de 2006, concernant l'égalité de traitement, assurent aux personnes handicapées une protection contre les discriminations dans l'emploi ou sur le lieu de travail, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. Les employeurs qui embauchent et forment des individus souffrant de handicaps lourds peuvent avoir droit à des subventions. Les employeurs du public et du privé dans des structures comprenant plus de 20 salariés doivent s'assurer qu'au moins cinq pourcent de leur personnel est composé de personnes sévèrement handicapées. En 2007, 131 919 entreprises devaient se conformer à cette loi. Alors que les 10 687 employeurs publics remplissaient ou dépassaient ce quota, parmi les 121 232 entreprises privées qui devaient appliquer cette loi, 16 522 (13,6%) atteignaient le quota de cinq pourcent, 66 755 (55,1%) des organisations employaient entre zéro et cinq pourcent, et 37 955 (31,3%) d'entre elles ne comptabilisaient absolument aucun employé souffrant d'un handicap lourd (BIH, 2009: 10). Les employeurs ne remplissant pas leurs obligations en la matière doivent s'acquitter d'une contribution financière à l'Association fédérale des bureaux d'intégration et des centres de services sociaux qui, à son tour, propose des mécanismes de soutien financiers et non-financiers en

matière d'emploi (des subventions, par exemple) et d'employabilité (des formations, par exemple) des personnes handicapées de la population active allemande.

Pourtant, malgré le cadre juridique et les mécanismes de soutien, qu'ils soient financiers ou non, les taux d'emploi des personnes handicapées sont systématiquement inférieurs à ceux des personnes non-handicapées. Les chiffres les plus récents, datant de 2008, font état d'un taux de chômage des personnes sévèrement handicapées de 14,6% contre 8,7% pour les Allemands non-handicapés (BIH, 2009: 12).

Le modèle intégratif et l'association Embrace

En Allemagne, l'idée qui sous-tend une approche intégrative est la création d'opportunités et de perspectives professionnelles destinées à des personnes handicapées ne trouvant pas d'emploi dans les filières habituelles du marché du travail. Tous les hôtels membres de l'association Embrace ont été mis en place à l'initiative d'institutions mères publiques ou privées agissant dans le secteur social (par exemple, Lebenshilfe), ou à l'initiative d'associations de parents d'enfants handicapés, afin de proposer aux individus handicapés des opportunités d'emploi et des perspectives professionnelles.

En 2006-2007, le Stadthaushotel de Hambourg et dix autres hôtels intégratifs se sont rassemblés en une association d'hôtels intégratifs sous la bannière Embrace Verbund Hotels. A la fin de l'année 2007, le groupe comptait 15 hôtels et 452 chambres dans toute l'Allemagne. A l'heure actuelle, le groupe a entrepris le développement de 30 projets et planifie son expansion en Autriche, au Luxembourg et en Hongrie. Les hôtels existants comprennent aussi bien des hôtels pour une clientèle d'affaires et de conférences que des hôtels familiaux et des hôtels spas/bien-être.

En tant qu'organisation d'hôtels intégratifs, chacun des hôtels d'Embrace s'est engagé à employer au moins 60 à 65 pourcent de personnes handicapées dans son personnel, parmi lesquels environ 25 pourcent sont des personnes atteintes d'un handicap sévère. Parmi les 253 employés, on trouve 159 personnes handicapées. Le concept d'intégration se traduit par un environnement libre de barrières (sociales et physiques) dans les sections des hôtels destinées aux employés mais aussi dans celles destinées au public. Si l'un des objectifs fondateurs étaient la création d'un point de rencontre et de « melting-pot » pour les individus avec et sans handicap, l'objectif général des organisations n'en reste pas moins la rentabilité économique de leur activité.

Méthodologie

Si l'on considère la nature exploratoire de cette étude, une approche d'étude de cas nous a semblé être le concept de recherche le plus approprié (Palys, 2003). Du fait de contraintes de temps et d'ordre financier, cinq hôtels Embrace ont été sélectionnés selon des aspects pratiques et d'accessibilité pour constituer l'échantillon d'hôtels de cette étude (Judd, Smith, and Kidder, 1991).

Dans la mesure où cette étude abordait des éléments complexes, et constructivistes – tels que des systèmes de croyances et de valeurs, ainsi que des notions de stéréotypes et de perceptions

– « donner du sens » nécessitait une méthode qualitative de collecte des données ainsi des outils puissants permettant de « creuser », tels que des entretiens semi-structurés en profondeur (Denzin, 1989). Les entretiens réalisés avec les directeurs d’hôtels comprenaient des questions ayant trait à leur parcours personnel et professionnel, aux performances de l’organisation, à leurs pratiques en matière de RH et aux procédés visant à attirer et à intégrer leurs employés, qu’ils soient handicapés ou non (par exemple, processus de recrutement et de sélection, formation, développement personnel, etc.); les questions abordaient aussi l’interaction entre les employés handicapés et ceux sans handicap, l’interaction avec les clients de l’hôtel et les réactions de ces derniers, et enfin les défis et opportunités propres à la gestion d’un hôtel intégratif. Les questions abordées avec les chefs de services étaient les mêmes que celles vues avec les directeurs d’hôtel, et ne différaient que dans leur portée (par exemple, les performances du service au lieu de celles de l’organisation dans son ensemble). Les questions abordées avec les clients étaient centrées sur les raisons de leur venue dans les hôtels participants, ainsi que sur leur expérience en termes de qualité du produit et du service, elles avaient aussi trait à l’interaction entre les employés avec et sans handicap ainsi qu’à l’interaction entre les employés, qu’ils aient un handicap ou non, et les clients. Du fait des différents types de handicaps (par exemple, physique, mental, cognitif ou psychologique), la structure de questionnement lors des entretiens avec les employés handicapés était plus souple, et avait été discutée rapidement avec le directeur de l’hôtel avant chaque entretien. Par exemple, un entretien avec une employée atteinte de troubles de l’apprentissage (elle ne pouvait pas lire) abordait la question de son handicap avec elle alors que le handicap n’était pas abordé lors d’un entretien avec une personne présentant des caractéristiques autistes. Les tableaux suivants montrent le nombre de participants à l’interview et un exemple d’entretien avec les questions clés pour les directeurs d’hôtel :

Tableau 1: Type et nombre de personnes interviewées

Type de personnes	Nombre de personnes
Directeurs d’hôtel	5
Chefs de services	7
Employés handicapés	8
Employés sans handicap	7
Clients handicapés	7
Clients sans handicap	15

Tableau 2: Exemple d’un guide thématique et de questions clés posées lors d’une interview avec un directeur d’hôtel.

Guide Thématique pour Directeurs d’Hôtel RH	Questions clés
Antécédents personnels et	• Pourquoi avez-vous décidé de travailler dans une

d' entreprise	organisation intégrative ? • Quels sont vos antécédents en termes d'expérience en gestion hôtelière et de travail avec des personnes handicapées? • Où travaillent vos employés handicapés – dans quels secteurs et à quel niveau ?
Résultats de performance Organisationnelle	• Comment sont évaluées les employés avec ou sans handicap? • Quels sont vos indicateurs organisationnels de performance?
Pratiques RH et procédures favorisant l'attraction et l'intégration d'employés avec ou sans handicap.	• D'où viennent vos employés handicapés? • Décrivez la procédure de recrutement des personnes handicapées – que recherchez-vous? Quels sont les critères clés de sélection ? • Quels sont leurs antécédents en termes de formation et d'expérience dans l'hôtellerie? • Y a-t-il un programme de formation de sensibilisation pour les employés - avec et sans handicap? • Qu'en est-il des programmes de parrainage ? • Que recherchez-vous lorsque vous recrutez des personnes non handicapées? • Quels sont les taux de rotation chez vos employés avec ou sans handicap? • Quelles sont les principales raisons de départ des employés avec ou sans handicap?
Interaction entre employés avec et sans handicap	• Est-ce que tous vos employés non handicapés connaissent le concept intégratif ? • Comment réagissent-ils lorsqu'ils travaillent avec des collègues handicapés? – et vice versa? • En quels termes décririez-vous les relations entre vos employés avec et sans handicap?
Interaction avec les clients et leurs réactions vis à vis des employés avec et sans handicap?	• Est-ce que les clients sont au courant du modèle intégratif avant leur venue? • Quelles sont leurs raisons de venir et de séjourner chez vous? • Décrivez les relations entre les clients et les employés handicapés? • Y a-t-il des différences entre les clients avec et sans handicap et leurs raisons de venir et/ou d'interagir avec les employés handicapés?
Défis et opportunités quand on gère un hôtel intégratif	• Quels sont les défis principaux lorsqu'on emploie et gère des personnes souffrant de handicaps? • Quels sont les opportunités principales ou les avantages lorsqu'on emploie et gère des personnes souffrant de

handicap?

- Comment les autres hôtels et les associations d'hôtels en Allemagne réagissent-ils à votre projet et à Embrace?
- Comment imaginez-vous le futur pour votre hôtel et Embrace?

Après chaque entretien, les notes prises manuellement ont été traduites (l'auteur de cet article est de langue maternelle allemande) puis transférées dans un document Word.

En plus des entretiens, neuf jours d'observation non-participante ont été entrepris dans quatre des cinq hôtels sélectionnés. Les notes ainsi prises sur le terrain visaient à corroborer ou clarifier certaines des données collectées lors des entretiens, ainsi qu'à apporter des observations supplémentaires relatives au concept intégratif des hôtels Embrace.

Pour la phase d'analyse des données, ces dernières ont été préparées manuellement, suivant un procédé de « déconstruction textuelle, d'abstraction fondée sur le sens et de classification conceptuelle » (Kwortnik, 2003: 127). L'interprétation des données comprenait l'identification et la sélection de schémas et de thèmes pertinents dans le cadre de cette recherche et dans la compréhension du sujet étudié. L'utilisation d'une approche et de méthodes qualitatives de recherche (qualitative, entretiens semi-structurés et observations non-participatives) portant sur le caractère exploratoire de cette étude, a permis de valider l'interprétation des données (Walsh, 2003).

Résultats

Les hôtels et leurs employés sans handicap

Les hôtels fonctionnent et sont gérés selon une hiérarchie impliquant peu de niveaux. En moyenne, les hôtels participants ont un directeur général, et des chefs de département pour le ménage, l'accueil, la cuisine et le personnel opérationnel. Aucun des managers interviewés ne présente de handicap. Deux des directeurs proviennent du secteur hôtelier alors les trois autres ont d'abord travaillé dans des services sociaux du secteur privé et semi-public. Tous les directeurs ont dans leurs équipes des salariés non-handicapés, formés et expérimentés dans le secteur hôtelier, qui ont été recrutés pour leurs compétences sociales et leurs qualités interpersonnelles, leur « côté humain », leur passion, leur calme et leur maîtrise. Pour la plupart des employés sans handicap, à tous les niveaux de l'organisation, la décision de travailler dans un hôtel intégratif a été motivée par une combinaison de facteurs : travailler dans le secteur hôtelier et rendre un service à la communauté.

Tous les directeurs et managers participants ont mis l'accent sur le fait que leurs hôtels intégratifs fonctionnaient avant tout comme toute autre organisation non-intégrative fournissant un service destiné à générer un profit : *beaucoup d'entreprises intégratives font faillite car elles se concentrent sur les aspects sociaux plutôt que sur les facteurs économiques* (Directeur de l'hôtel B). Chaque directeur a souligné que la qualité du produit et du service représentait clairement leur objectif principal. En moyenne, les taux d'occupation des hôtels Embrace atteignent 10% de plus que ceux de leurs concurrents directs sur la même

zone géographique. L'hôtel D, par exemple, présente un taux d'occupation de 82% contre 58% pour ses concurrents principaux, et 60% de ses clients sont des clients réguliers.

Dans la phase de lancement de leur activité, les hôtels intégratifs de l'échantillon ont été soutenus financièrement par des institutions publiques ou privées du secteur social (ex : Lebenshilfe), ou par des associations de parents d'enfants handicapés. Aujourd'hui, aucun d'entre eux ne reçoit de soutien financier de la part de ses fondateurs – chaque hôtel intégratif fonctionne de manière indépendante. En parallèle, comme toute entreprise du privé employant du personnel handicapé en Allemagne, les hôtels intégratifs de l'échantillon reçoivent des subventions salariales de la part du gouvernement pour chacun des employés handicapés afin de compenser toute lacune en termes de performances due aux handicaps des personnes en question.

Dans les cas où les hôtels intégratifs participants sont en mesure d'apporter un service à la communauté, les hôtels de l'échantillon peuvent réduire leur TVA de 19% à 7%. Tous les hôtels de l'échantillon sont libres de barrières et comptent au moins 60 pourcent de personnes handicapées dans leur personnel.

Les employés handicapés des hôtels Embrace

Les différents types de handicap rencontrés dépendent souvent de l'institution mère ou de l'association ayant fondé l'hôtel, auprès desquelles les employés sont souvent recrutés ou transférés. L'hôtel B, par exemple, a été fondé par – et par conséquent recrute tous ses employés handicapés chez *Gesellschaft fuer psychosoziale Einrichtungen* – une association destinée aux individus souffrant de maladies et de handicaps psychologiques. L'hôtel D, pour sa part, a été fondé par un groupe de parent afin de proposer un lieu de travail et des opportunités professionnelles à leurs enfants atteints de handicaps sévères.

Pour la plus grande part, les handicaps des employés Embrace sont de nature mentale ou psychologique. Les troubles de l'apprentissage, en particulier, sont fréquents parmi les employés des hôtels Embrace. Peu d'entre eux souffrent de handicaps physiques. Comme nous l'ont expliqué plusieurs directeurs, les personnes atteintes d'un handicap physique ont plus de chances de terminer un cursus scolaire complet et de faire des études que celles souffrant de troubles de l'apprentissage ou d'autres handicaps mentaux. Elles ont donc plus de chances de trouver un emploi dans les filières habituelles du marché du travail¹.

Les pratiques, difficultés et avantages en matière d'emploi

Conception du lieu de travail

Chaque lieu de travail sur lequel opère un employé handicapé est conçu autour du handicap de cet employé. Par exemple, tous les aspects d'une chambre d'hôtel – de son design et du placement des meubles jusqu'aux matières utilisées – sont adaptés au handicap de la personne en charge de l'entretien afin d'optimiser le processus de nettoyage : *si l'on tient entièrement compte du handicap de la personne dans la conception de la chambre et dans l'organisation*

¹ Les filières habituelles du marché du travail font références au marché du travail traditionnel des personnes sans handicap.

du nettoyage, une personne handicapée chargée de l'entretien peut être tout aussi efficace qu'une autre sans handicap dans un hôtel non intégratif (Manager hôtel E).

Prévoir les difficultés et les barrières potentielles liées à la conception même des installations hôtelières et à la nature des postes requiert, de la part des managers, une attitude proactive et des capacités d'anticipation. Il leur faut, par exemple, prévoir et gérer des facteurs potentiellement causes de stress tels que les changements de procédé ou de structure afin d'aider les employés, en particuliers ceux souffrant d'un handicap mental, dans l'organisation quotidienne de leur travail : *du fait de leur handicap, certains de nos employés supportent mal d'être soumis au stress dans leur travail – en tant que responsable du service, je me dois d'agir de manière proactive pour être capable d'anticiper toute cause de stress* (Manager hôtel B).

Organisation et tâches parcellaires

La plupart des procédés opérationnels sont structurés et découpés en sous-procédés et tâches parcellaires. Par exemple, alors qu'une personne de ménage dans un hôtel non-intégratif se voit attribuer la liste des chambres à faire pour la journée, une personne handicapée planifie une chambre à la fois. Autrement dit, les objectifs et les perspectives ont des visées à très court terme et se concentrent sur la tâche à réaliser dans l'immédiat. Le fait d'accomplir un travail par le biais d'un ensemble de tâches parcellaires apporte à l'employé handicapé un sentiment croissant de confiance en soi et de réussite.

Outre la parcellisation des tâches, l'organisation stricte et répétitive du travail et du lieu de travail se révèle utile dans leurs activités quotidiennes. Pour les employés trisomiques, par exemple, les managers mettent en place des descriptions de tâches et de procédés détaillées, ainsi que des structures qui leur sont familières et des tâches répétitives. Les employés qui ne peuvent pas lire disposent de descriptions de leur travail réalisées à partir de couleurs et de symboles. Toute nouvelle activité, ainsi que tout changement ou modification, est introduite progressivement dans l'organisation du travail en cours grâce à un processus continu de répétition et de formation.

Formation

Dans la mesure où le réservoir de main d'œuvre handicapée est limité à l'institution mère, beaucoup de postulants handicapés ne possèdent aucune expérience du secteur hôtelier. Ce manque d'expérience ainsi que le handicap nécessite que les managers mettent en place des formations continues pour leurs employés handicapés. A l'instar des procédés opérationnels, les processus de formation sont divisés en tâches parcellaires afin d'assurer un apprentissage effectif et de donner plus fréquemment à l'employé handicapé un sentiment de réussite et de confiance en soi accrue. Les programmes de formation sont souvent individualisés afin de gérer et tenir compte du handicap de chaque employé. Les différents types et degrés de handicap des employés requièrent différentes méthodes pédagogiques pour la même compétence ou la même tâche. Par exemple, la mise en place du buffet du petit déjeuner peut être enseignée par la répétition du procédé ou en montrant la photo du buffet une fois sa mise en place terminée. Une grande part des formations sont également réalisées en regroupant les employés handicapés en binômes, l'un apprenant au contact de l'autre. Cette approche par équipe est souvent transférée dans l'organisation quotidienne du travail. Le temps supplémentaire consacré à la formation et à la préparation peut être compensé par des subventions financières accordées par le gouvernement allemand.

Solutions économiques

L'adaptation aux différentes formes de handicaps et aux différents degrés de sévérité requiert une certaine créativité et la mise en synergie de diverses expériences managériales. Les managers ont souligné que le fait de partager leur expérience de l'activité hôtelière et leur savoir-faire spécifique au secteur social peut permettre d'imaginer des solutions économiques quant aux difficultés quotidiennes des personnes handicapées. Par exemple, les personnes trisomiques n'aiment pas les objets impersonnels. De nombreuses machines au sein des hôtels participants portent donc des noms (par exemple, dans l'hôtel E, les aspirateurs s'appellent Henriette). D'autres solutions peu onéreuses comprennent les changements effectués pour un réceptionniste en fauteuil roulant travaillant dans l'hôtel B, pour qui un bureau plus bas a été installé ainsi que des étagères à sa hauteur pour le rangement des documents utilisés au quotidien.

Performances et évaluations

De nombreux managers interviewés ont expliqué que dans une certaine mesure, les performances et la réussite d'un employé handicapé pouvait dépendre du stade de sa vie auquel le handicap avait commencé, ainsi que des capacités et des compétences acquises avant le handicap et qu'il avait pu maintenir malgré le handicap (à savoir, handicap de naissance, résultant d'un accident ou provenant d'une maladie évolutive telle que la sclérose en plaques).

Pour les employés handicapés dont les performances sont relativement basses et qui n'accomplissent pas (correctement) leur travail, les évaluations doivent être objectives et factuelles. Les managers doivent pouvoir fournir un feedback immédiat qui est représentatif et illustré par des exemples concrets. Aucun des hôtels n'organise d'évaluation annuelle formelle. Les managers s'accordent sur le fait que, pour la plupart des employés handicapés, les objectifs à long terme ont peu de sens et que se sont plutôt des objectifs et des succès à court termes qui leur servent de moteurs de motivation. D'ailleurs, c'est surtout du fait de la taille des hôtels et du petit nombre de niveaux hiérarchiques plutôt qu'en raison du handicap des employés que peu d'hôtels ont établi une politique de plan de carrière formelle pour leurs employés handicapés.

Discussion et recommandations

Le modèle intégratif et l'emploi de personnes handicapées démontrent que lors du recrutement des employés, l'axe central doit se focaliser sur les capacités et les compétences répondant aux besoins du poste à pourvoir. Les managers et les recruteurs sont encore trop souvent influencés par leurs perceptions, et les décisions de sélection sont alors trop souvent soumises à des jugements stéréotypés. Des méthodes de sélection proposant un bien-fondé solide des performances professionnelles à venir permettent de s'assurer qu'un employé possède les capacités nécessaires pour remplir ses objectifs.

Comme le montre l'étude de cas, recruter, intégrer des employés, et construire des relations à long terme fondées sur la confiance et la loyauté exige qu'on identifie et que l'on supprime très tôt les barrières (sociales) illégitimes et injustifiées qui se traduisent par des perceptions et des modes de pensée stéréotypés. Gérer les employés de manière durable requiert, de la part des managers, qu'ils développent leurs compétences sociales et interpersonnelles et qu'ils placent les employés au centre de leur planification managériale et de leur processus opérationnel. Cette étude fournit de nombreux exemples d'effets de synergie lorsque l'on répond selon une approche durable aux besoins particuliers d'un employé. Par exemple,

l'utilisation de la couleur comme moyen de communication autour des tâches et des procédés n'est pas seulement une illustration présentant l'adaptation d'un lieu de travail à un certain type de handicap, cela sert aussi à simplifier la vie des collègues non-handicapés. Les employés ne maîtrisant pas très bien la langue du pays où ils travaillent pourraient aussi bénéficier de l'utilisation de la couleur comme moyen de communication autour des tâches professionnelles, sachant que des descriptions de postes détaillées sont utiles à tous les managers et tous les employés dans leur quotidien au travail et dans l'évaluation de leurs performances. Beaucoup de ces mesures d'adaptation ont des effets de synergie et pourraient être considérés comme des investissements à long terme répondant aux besoins de nombreux protagonistes au sein d'une organisation ; en outre, elles représentent un coût financier minime pour les employeurs.

Beaucoup des solutions (économiques) répondant aux besoins spécifiques des employés nécessitent un état d'esprit innovant et créatif ainsi que, parfois, la synergie de diverses expériences managériales. Comme le montre le cas Embrace, la combinaison des expériences professionnelles et du savoir-faire lié à un secteur engendre la création de solutions peu onéreuses permettant une meilleure gestion des difficultés RH quotidiennes liées aux besoins spécifiques des employés. Promouvoir de tels échanges en termes d'expériences, de fonctions et d'usages concernant les prises de décision nécessite un climat organisationnel ouvert à une reformulation continue des procédés, ainsi que des équipes managériales ayant l'esprit ouvert et possédant un solide éventail de compétences interpersonnelles et de communication.

Le fort investissement d'Embrace dans la formation de ses employés handicapés montre que la formation permet non seulement d'acquérir de nouvelles compétences mais aussi de construire la confiance en soi des employés, ce qui leur permet progressivement de prendre en charge plus de responsabilités. Les progrès ainsi effectués en matière de performance favorisent la confiance en soi, ce qui pose les bases d'un développement des compétences transversales et multitâches. Comme l'illustrent la loyauté affirmée et l'engagement à long terme des personnes handicapées, consacrer du temps et des ressources à la formation des employés peut transformer les coûts de formation en investissements à long terme. À partir des résultats de cette étude, les managers pourraient envisager d'individualiser les programmes de formation et d'adapter leurs méthodes pédagogiques en fonction des approches et des styles d'apprentissage propres à leurs salariés.

Outre la compréhension des préférences des employés en matière de styles d'apprentissage, la gestion des personnes de manière plus durable requiert de la part des managers la capacité à prévoir les difficultés et les barrières potentielles relatives aux employés et à leur activité professionnelle. Comme le démontre l'étude de cas, les managers doivent être proactifs et posséder un sens aigu de l'anticipation afin de prévoir et de gérer, par exemple, les potentielles causes de stress, ainsi que les difficultés et obstacles éventuels liés au stress. On pourrait alors s'attaquer à la présence toujours plus prononcée des pressions organisationnelles, du stress sur le lieu de travail et des syndromes de burn-out en décomposant un certain nombre de processus et d'usages en matière de fonctionnement opérationnel et de formation. Si l'on considère que les conséquences directes du stress (par exemple, l'absentéisme) ont coûté aux entreprises 300 milliards de dollars US en 2006 (Brun 2009), anticiper et limiter le stress au travail, ainsi que gérer les employés de manière durable, se révèle par conséquent décisif pour les entreprises dans leur ensemble.

Conclusion

A partir de modèle intégratif du groupe Embrace, cet article a identifié un certain nombre de pratiques que les organisations non-intégratives de tous les secteurs pourraient appliquer afin d'adopter une approche RH plus durable. Que les organisations regardent le développement durable comme leur responsabilité sociale ou qu'elles le considèrent comme un avantage concurrentiel à long terme, les pratiques et les politiques RH durables requièrent avant tout des changements organisationnels profonds – commençant par la redéfinition des valeurs de l'organisation, de sa vision en termes d'activité et de stratégies RH, et de ses politiques et processus opérationnels. Une gestion durable des ressources humaines signifie une évolution fondamentale du paradigme plaçant l'employé au cœur des considérations managériales et opérationnelles.

Les universitaires et les praticiens du management pourraient regarder au-delà du périmètre de leur discipline ou de leur domaine d'activité lorsqu'il s'agit de rechercher des idées nouvelles afin de gérer les personnes de manière plus durable. Comme l'a démontré cet article, les secteurs niches et les « business model » différents tel que l'entrepreneuriat social pourraient être un bon point de départ à cette recherche. Plus d'études empiriques sur les entreprises et pratiques d'excellence pourraient apporter des arguments plus solides aux partisans d'une approche durable. Les chercheurs pourraient vouloir explorer quelques-uns des modèles théoriques et des idées provenant d'autres domaines de durabilité (ex. environnement et consommation) afin de développer les cadres théoriques et propositions si nécessaires à une gestion plus pérenne des ressources humaines.

Bibliographie

Brun, J. *Work related stress: scientific evidence base of risk factors, prevention and costs*, at http://www.who.int/occupational_health/topics/brunpres0307.pdf (accessed November 24th, 2009).

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen. 2009. *Jahresbericht 2008/2009: Hilfen fuer schwerbehinderte Menschen im Beruf*, Wiesbaden: Universum Verlag.

Bundesministerium der Justiz. 2002. *Article 3*, at http://ec.europa.eu/health/ph_projects/2004/action1/docs/action1_2004_a08e_14_en.pdf (accessed October 2009).

Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung, Neuntes Buch Sozialgesetzbuch. 2009. *Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen*, §2(1).

Centre for Strategy and Evaluation Services. 2003. *The Costs and Benefits of Diversity*. Brussels: European Commission, Directorate-Generale for Employment, Industrial Relations and Social Affairs, Unit D/3: 10.

Denzin, N. 1989. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New Jersey: Prentice Hall.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. 1996. *Management Research*. London: Sage.

European Commission: Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. *EU Disability Action Plan*, at <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=430&langId=en> (accessed September 3rd, 2009).

European Commission: Public Health. *POMONA 2 - Health indicators for people with intellectual disabilities: Using an indicator set*, at http://ec.europa.eu/health/ph_projects/2004/action1/action1_2004_14_en.htm (accessed November 24th 2009).

Gröschl, S. 2007. An Exploration of HR policies and practices affecting the integration of persons with disabilities in the hotel industry in major Canadian tourism destinations. *International Journal of Hospitality Management*, 26: 666-686.

Gröschl, S. 2005. .Persons with disabilities: a source of non-traditional labour for Canada's hotel industry.. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (2): 258-275.

Gröschl, S. .2004... .Current human resources practices affecting the employment of persons with disabilities in selected Toronto hotels: A case study. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 5 (3): 15-31.

Hammett, C. 2003. The Dollars and Sense of Workplace Accommodation. *Your Workplace*, Oct./Nov.: 12-13.

Human Resources Development Canada. 2003. *Defining disability: A complex issue*, (Cat. No.: RH37-4/3-2003E). Gatineau: HRDC.

International Labour Organization. *ILO urges new solutions to old age problem*, at [http://www.ilo.org/global/About the ILO/Media and public information/Press releases/lang--en/WCMS_007780/index.htm](http://www.ilo.org/global/About%20the%20ILO/Media%20and%20public%20information/Press%20releases/lang--en/WCMS_007780/index.htm) (accessed January 10th, 2010).

International Labour Organization 2005. *Unlocking Potential: A Multinational Corporation Roundtable on Disability and Employment*, at http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--ifp_skills/documents/meetingdocument/wcms_107854.pdf (accessed June 2010).

Judd, C., Smith, E. and Kidder, L. 1991. *Research Methods in Social Relations*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich.

KPMG. 1995. *Human resources study of the Canadian accommodation industry*, Toronto: KPMG.

Kregel, J. 1999. Why It Pays to Hire Workers with Developmental Disabilities. *Focus on Autism and other Developmental Disabilities*, 14(3): 130-132, 139.

Kwortnik, R. 2003. Depth interviews and qualitative analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2): 117-129.

Le Mat at http://www.lemat.it/eng_chi_siamo/ (accessed June 2010).

Lengnick-Hall, M., Gaunt, P. and Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resources Management*, 47 (2): 255-273.

Microsoft. 1999. *Able to Work Consortium: Broadening Job Opportunities for People with Disabilities*, at <http://www.microsoft.com/PressPass/features/1999/10-25able.asp> (accessed January 19, 2004).

Mok, C. 2002. Managing Diversity in Hospitality Organizations. In *Human resources management: international perspectives in hospitality and tourism*, N. D'Annunzio-Green, G. Maxwell, S. Watson (eds.), 212-224. London: Thomson.

Nickson, D., Warhurst, C. and Dutton, E. 2005. The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality*, 15(2): 195-208.

Palys, T. 2003. *Research Decisions: Quantitative and Qualitative Perspectives*. Scarborough, Canada: Thomson Nelson.

Prewitt, M. 2003. Critics say good looks win job advantages while others shut out. *Nation's Restaurant News*, 37(19): 1 and 6.

Ross, G. 2004. Ethics, trust and expectations regarding the treatment of disabled staff within a tourism/hospitality industry context. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5): 523-44.

Statistisches Bundesamt. 2008. *Lebenslagen von Menschen mit Behinderung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt Pressestelle, Pressemitteilung Nr. 406.

Stone, D. and Colella, A. 1996. A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21: 352-401.

Taylor, S. and Bogdan, R. 1984. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons.

United Nations Enable. *World programme of action concerning disabled persons*, at <http://www.un.org/disabilities/default.asp?id=23> (accessed October 4th, 2009).

United Nations Enable. *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*, at <http://www.un.org/disabilities/default.asp?id=17> (accessed October 3rd, 2009).

United Nations General Assembly Resolution 2542. *Declaration on social progress and development*, Resolution 2542 (XXIV) at <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/256/76/IMG/NR025676.pdf?OpenElement> (accessed November 12th, 2009).

U.S. Chamber's Center for Workforce Preparation. 2003. Employers Turning to Non-Traditional Sources of Labour. *Fast Facts*, 2(1): 1-2.

Walsh, K. 2003. Qualitative Research: Advancing the science and practice of hospitality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2): 66-74.

Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. and Cullen, A. 2000. Aesthetics labour in interactive service work: Some case study evidence from the 'new' Glasgow. *The Service Industries Journal*, 20(3): 1-18.

Witz, A., Warhurst, C., and Nickson, D. 2003. The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, 101: 33-54.

World Health Organization. *Stress at the workplace*, at http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/ (accessed December 8th, 2009).

Yin, R. 1989. *Case Study Research: Design and methods*, London: SAGE Publications, Ltd.