

Haute Ecole  
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Mesures et initiatives pour  
favoriser l'insertion socio-  
professionnelle des personnes  
en situation de handicap**

**E t a t d e s l i e u x e t r e c o m m a n d a t i o n s**

Mémoire présenté par  
**Antoine Masai**

pour l'obtention du diplôme de  
**Master en Sciences Commerciales**

Année académique 2015 - 2016

Promoteur :  
Monsieur Jacques SPELKENS

## **Remerciements**

Je tiens tout particulièrement à adresser mes remerciements à mon promoteur, Monsieur Jacques Spelkens, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

Je souhaite également exprimer ma gratitude aux personnes-ressources,  
Réginald Beyaert,  
Thierry Conrads,  
Stéphane Emmanuelidis,  
Marie-Laure Jonet,  
Pierre Leboutte,  
Catherine Palgen,  
Karolien Vandersteen,  
Jean-Christophe Vassart,  
pour leur disponibilité et leurs apports enrichissants lors des entretiens.

Je me dois enfin de témoigner ma reconnaissance à ma famille pour son indéfectible soutien.

# Table des matières

<b>1. INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTEXTUALISATION.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. LA DIVERSITÉ SOCIALE .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. <i>La discrimination</i> .....	3
2.1.1.1. Contexte général .....	4
2.1.1.2. Au niveau européen .....	5
2.1.1.3. Au niveau de la Belgique.....	5
2.1.1.4. Quelques chiffres .....	6
2.1.1.5. Fil rouge.....	10
2.1.2. <i>Le handicap</i> .....	10
2.1.2.1. Définition.....	10
2.1.2.2. Typologie .....	12
2.1.2.4. Les pièges à l'emploi.....	21
2.1.2.5. L'Entreprise de Travail Adapté .....	22
2.1.2.6. Vue d'ensemble.....	23
2.1.2.7. Fil rouge.....	31
<b>2.2. L'ENTREPRISE .....</b>	<b>32</b>
2.2.1. <i>La responsabilité sociétale des entreprises</i> .....	32
2.2.1.1. Origine et évolution .....	33
2.2.1.2. Concept et définition.....	34
2.2.1.3. Normes et textes internationaux .....	37
2.2.1.4. Distinction selon la taille de l'entreprise .....	39
2.2.1.5. Fil rouge.....	40
2.2.2. <i>La gestion des ressources humaines</i> .....	41
2.2.2.1. Origine et évolution .....	41
2.2.2.2. Concept et définition.....	43
2.2.2.3. Distinction selon la taille de l'entreprise .....	48
2.2.2.4. Fil rouge.....	49
2.2.3. <i>Exemples de « success story »</i> .....	51
<b>2.3. FIL ROUGE .....</b>	<b>53</b>
<b>3. PARTIE PRATIQUE .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1. MISE EN PLACE.....</b>	<b>55</b>
3.1.1. <i>Présentation des personnes interviewées</i> .....	55
3.1.1.1. Pierre Leboutte, administrateur délégué de l'asbl Parthages .....	55
3.1.1.2. Thierry Conrads, administrateur fondateur de Wheelit.be .....	56

3.1.1.3. Marie-Laure Jonet, fondatrice de l'asbl DiversiCom .....	56
3.1.1.4. Stéphane Emmanuelidis, directeur de l'ETA Deneyer .....	57
3.1.1.5. Karolien Vandersteen, responsable du développement social et des formations chez Cofely Services.....	58
3.1.1.6. Réginald Beyaert, directeur général de l'Institut Royal pour Sourds et Aveugles .....	59
3.1.1.7. Jean-Christophe Vassart, gestionnaire de financement des services d'aide en milieu de vie (AViQ) .....	59
<b>3.1.2. Présentation du questionnaire principal .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1.3. Résumé du contenu important de chaque interview.....</b>	<b>61</b>
3.1.3.1. Pierre Leboutte, administrateur délégué de l'asbl Parthages .....	61
3.1.3.2. Thierry Conrads, administrateur fondateur de Wheelit.be .....	64
3.1.3.3. Marie-Laure Jonet, fondatrice de l'asbl DiversiCom .....	66
3.1.3.4. Stéphane Emmanuelidis, directeur de l'ETA Deneyer .....	69
3.1.3.5. Karolien Vandersteen, responsable du développement social et des formations chez Cofely Services.....	71
3.1.3.6. Réginald Beyaert, directeur général de l'Institut Royal pour Sourds et Aveugles .....	73
3.1.3.7. Jean-Christophe Vassart, gestionnaire de financement des services d'aide en milieu de vie (AViQ) .....	75
<b>3.2. ANALYSE .....</b>	<b>76</b>
3.2.1. Tableau récapitulatif.....	76
3.2.2. Analyse du tableau récapitulatif .....	79
<b>4. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>86</b>
<b>5. CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>92</b>
<b>6. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>98</b>
<b>6.1. SOURCES ÉCRITES.....</b>	<b>98</b>
6.1.1. Livre et ouvrage .....	98
6.1.2. Article de revue ou de journal.....	98
6.1.3. Dictionnaire spécialisé et encyclopédie.....	99
6.1.4. Actes de congrès ou de colloque .....	99
6.1.5. Mémoire, thèse, rapport, syllabus et document interne .....	99
6.1.6. Site web et page web.....	102
<b>6.2. SOURCES ORALES .....</b>	<b>105</b>
6.2.1. Entretien ou interview.....	105
<b>7. ANNEXES</b>	

# 1. Introduction générale

Nous vivons dans une société de la mondialisation, ce qui implique par conséquent de vivre et d'évoluer au sein d'un monde caractérisé par la diversité, le mélange des cultures et des réalités sociales. Par ailleurs, la diversité n'existe pas seulement entre les sociétés, elle est aussi présente en leur sein.

Le handicap est une part de la diversité sociale, il est omniprésent dans toute société. La différence se situe au niveau de la manière dont les diverses sociétés comprennent, abordent et traitent le monde du handicap. De surcroît, au sein d'une même société, de nombreuses divergences existent.

La Belgique n'échappe pas à cette réalité et à ce constat. Elle compte une population en situation de handicap comparable à celle existant dans les autres pays européens. Elle a donc, elle aussi, à s'interroger sur l'intégration des personnes concernées dans sa société et sur la manière d'y parvenir. L'équilibre entre l'aide et l'intégration est posé. La question de l'emploi est un paramètre essentiel en matière d'insertion.

Dès lors l'entreprise est un acteur essentiel à cette intégration. Au cours des dernières décennies, cette prise de conscience s'est installée et a évolué. La responsabilité sociétale des entreprises ainsi que la gestion des ressources humaines concrétisent cette évolution.

Le mémoire aura donc pour objectif d'identifier « **au travers de quelles mesures et de quelles initiatives est-il possible de favoriser l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap en Belgique ?** ».

Dans la première partie du mémoire, la réflexion relative à cette problématique débute par une approche sur la diversité sociale réalisée en deux étapes. La première phase concerne la discrimination dans son ensemble tandis que la seconde se concentre sur la problématique du handicap et plus particulièrement de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap. Le travail de réflexion quant à la problématique analysée se poursuit au niveau de deux domaines relatifs à l'entreprise : la responsabilité sociétale des entreprises et la gestion des ressources humaines.

La deuxième partie concerne la présentation, l'analyse et la mise en commun du contenu des interviews d'acteurs de la société directement concernés par la problématique étudiée.

La troisième et dernière partie comprend plusieurs recommandations basées sur les deux parties précédentes.

Pour ce faire, les informations ont été principalement recueillies principalement auprès :

- D'organismes publics (nationaux et internationaux) et d'associations ayant en charge la gestion des personnes en situation de handicap et des publications publiées par ceux-ci.
- D'entreprises ayant une réflexion sur la question de l'intégration par l'emploi des personnes en situation de handicap.
- D'auteurs de publications à vocation scientifique, sociale, économique et pédagogique.
- D'acteurs directement impliqués dans la problématique de l'emploi des personnes en situation de handicap et ce, dans le cadre d'entretiens réalisés avec ceux-ci.

La multiplicité des sources d'information et surtout la diversité des approches initiées par les auteurs de ces sources donnent une image éclatée de la problématique. Le fil conducteur et la cohérence recherchés dans notre démarche n'en n'ont été que plus difficiles.

La réflexion portant essentiellement sur l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap a été menée en référence et dans les limites des dispositions actuellement en implication dans notre pays et plus particulièrement dans la partie francophone.

## **2. Contextualisation**

Cette partie plus théorique est divisée en deux chapitres, la diversité sociale et l'entreprise :

- Dans la partie sur la diversité sociale, la discrimination dans son ensemble et un focus sur le handicap et sur la discrimination qui en découle sont les thématiques abordées.
- Pour celle sur l'entreprise, c'est le concept de la responsabilité sociétale des entreprises et de la gestion des ressources humaines qui est analysé.

Pour étudier la problématique de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap, il est plus qu'important d'avoir une vue d'ensemble sur le monde du handicap et les problèmes liés à la discrimination qui se présentent.

Les initiatives de responsabilité sociétale des entreprises sont l'un des moyens potentiels pour trouver des solutions à la problématique en question. C'est pourquoi, il est essentiel de comprendre en quoi elles consistent exactement et de quelle manière il faut les mettre en action.

Embaucher des personnes en situation de handicap demande une gestion adaptée et spécifique au sein de l'entreprise. Comprendre les fondements et les principes qui résident au sein de la gestion des ressources humaines à l'heure actuelle semble donc primordial.

### **2.1. La diversité sociale**

#### **2.1.1. La discrimination**

Avant d'aborder, de façon spécifique, le thème du handicap et la discrimination qui en découle, il est intéressant de présenter, de manière plus globale, la diversité sociale et la discrimination qui y est rattachée.

De plus, même si dans ce mémoire, c'est principalement la discrimination à l'embauche qui nous intéresse, la discrimination sera abordée de façon générale dans cette section. En effet, quelle que soit la forme qu'elle prend, la discrimination est régie par la même philosophie et peut facilement être appréhendée à travers une démarche holistique. En outre, il est évident que lorsque le sujet du handicap sera abordé dans la partie suivante, un focus sera fait sur l'insertion professionnelle.

### *2.1.1.1. Contexte général*

Nous vivons actuellement dans une société fortement globalisée dans laquelle les notions de libre-échange, de libre circulation des personnes et de libre circulation des capitaux sont omniprésentes dans la plupart des régions du monde. Cette situation implique de vivre dans un univers multiculturel et donc de coexister au sein d'une grande diversité socio-culturelle.

La mixité n'est pas toujours évidente à gérer. En effet, la rencontre entre des cultures, des religions, des modes de vie, des langages différents est loin d'être chose aisée et se transforme parfois en confrontation plutôt qu'en moment de partage, d'ouverture et de transmission des connaissances. De ce fait, la diversité n'est pas forcément acceptée par tous, de manière volontaire ou involontaire<sup>1</sup> et peut mener à des situations de rejet. On parle alors de discrimination. Ce terme est défini comme suit :

La discrimination est « le fait d'appliquer un traitement différent, négatif et défavorable à des personnes sur la base de leur race ou de leur origine ethnique, de leur religion ou de leurs convictions, de leur handicap, de leur âge ou de leur orientation sexuelle. » (Marsh et Sahin-Dikmen, 2003).

Il en existe de deux types :

- « Il est question de discrimination directe quand vous êtes traité, en fonction d'un critère protégé, de manière moins favorable qu'une autre personne dans une situation comparable, sans que cela ne se justifie. » (Service Public Fédéral Belge, 2016).
- « Vous pouvez également être lésé par des mesures apparemment neutres comme des règlements ou une certaine culture d'entreprise. Si ces mesures ne peuvent se justifier, la loi les considère comme des actes de discrimination indirecte. » (Service Public Fédéral Belge, 2016).

La discrimination a des conséquences négatives sur les personnes qui en sont victimes. Celles-ci rencontrent des difficultés à obtenir un emploi ou un logement ou à s'intégrer socialement par exemple. Elles subissent des inégalités de traitement et de chance face à certaines situations.

---

<sup>1</sup> C'est-à-dire de façon inconsciente, basé sur des préjugés.

### *2.1.1.2. Au niveau européen*

L'Union européenne accorde un intérêt particulier à la diversité sociale du fait que c'est sur ce principe qu'elle a fondé ses valeurs maîtresses. D'ailleurs, la devise de l'Union européenne est « Unie dans la diversité » (Union européenne, 2000). L'Europe lutte donc, depuis ses débuts, contre la discrimination.

L'article 14 de la Convention européenne des droits de l'homme de 1953, la directive sur l'égalité de traitement sans distinction de race ou d'origine ethnique de 2000, la directive sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail de 2000, la directive contre la discrimination de 2009 ainsi que d'autres nombreux actes législatifs permettent de protéger toute personne de la discrimination dans un cadre législatif basé sur des principes de non-discrimination. L'extrait, ci-dessous, de l'article 14 de la Convention européenne des droits de l'homme met cela en évidence :

« La jouissance des droits et libertés reconnus dans la présente Convention doit être assurée, sans distinction aucune, fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation. »

Selon l'extrait ci-dessus et le manuel de droit européen en matière de non-discrimination, les caractéristiques protégées en matière de discrimination par la législation européenne sont le sexe, l'orientation sexuelle, le handicap, l'âge, la race, l'origine ethnique, la couleur et l'appartenance à une minorité nationale, la nationalité ou l'origine nationale, la religion ou les convictions, la langue, l'origine sociale, la naissance et la fortune, les opinions politiques ou autres et finalement « tout autre situation »<sup>2</sup>.

### *2.1.1.3. Au niveau de la Belgique*

La Belgique suit les directives européennes et interdit, au travers de sa législation, toutes sortes de discrimination. Cette interdiction repose sur la loi antiracisme du 30 juillet 1981 (modifiée par la loi du 10 mai 2007), la loi sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes du 10 mai 2007 et la loi anti-discrimination du 10 mai 2007.

---

<sup>2</sup> « Tout autre situation » comprend, par exemple, la paternité, l'état civil, l'appartenance à une organisation, le grade militaire, la condition de parent d'un enfant né hors mariage et le lieu de résidence.

Les critères belges concernant la discrimination sont la race, la nationalité, la couleur de peau, l'origine ethnique, l'origine nationale, le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, les convictions politiques, philosophiques et religieuses, la langue, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques physiques et génétiques et l'origine sociale. Ils se présentent donc de manière quasi similaire aux caractéristiques européennes en la matière.

Evoquons rapidement le cas de la discrimination à l'embauche en Belgique.

Selon le SPF belge, la diversité dans le monde du travail est un atout. Le cadre législatif ne fait pas tout, la lutte contre la discrimination doit principalement venir d'une ouverture à l'autre et d'un changement des mentalités. Par ailleurs, c'est le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme qui a pour rôle de mettre en place une politique générale de lutte contre la discrimination. Un de ses principaux objectifs est de développer la diversité dans le monde du travail. Il existe le Label Egalité Diversité qui est un projet pilote dont l'objectif est de combattre la discrimination et d'encourager la diversité dans le monde professionnel.

Basé sur la législation belge, si une personne est victime de discrimination au niveau professionnel, elle peut porter plainte, en fonction du critère de discrimination, à la police ou auprès Procureur du Roi ou encore au Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme. Elle peut également se tourner vers le Contrôle des lois sociales du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

#### *2.1.1.4. Quelques chiffres*

Les informations suivantes proviennent d'une enquête<sup>3</sup> (2012) réalisée dans les 27 Etats membres de l'Union européenne par TNS Opinion & Social à la demande de la Commission européenne.

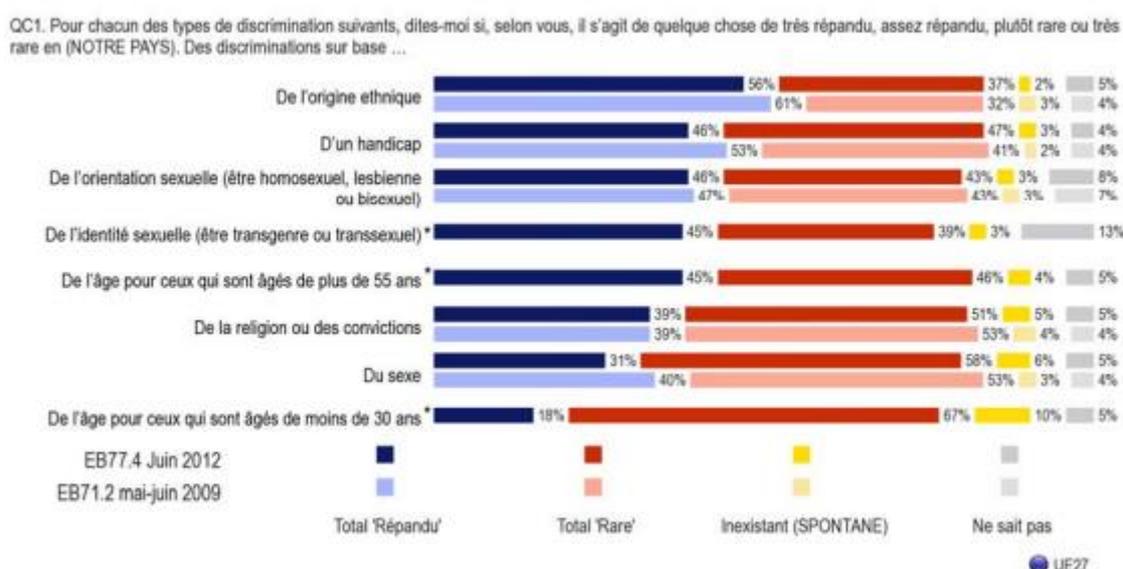
La perception de la discrimination dans l'Union européenne :

- Les personnes interrogées pensent que la discrimination reste un acte courant au sein de l'Union européenne, surtout au niveau de l'origine ethnique (56%), du handicap (46%) et de l'orientation sexuelle (46%).

---

<sup>3</sup> Au total, 26 622 citoyens européens issus de différents groupes sociaux et démographiques ont été interrogés.

- La moitié des Européens pensent que la discrimination à l'encontre des personnes en situation de handicap n'est pas fréquente (50%).
- 68% des Européens sont d'avis que l'accès restreint aux biens et aux services correspond à une discrimination à l'égard des personnes en situation de handicap.
- La plupart des citoyens européens considèrent que la discrimination à l'embauche est la plus répandue.



**Source :** TNS Opinion & Social. (2012). *Discrimination dans l'UE en 2012*. Récupéré le 26 juin 2016 de [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_sum\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_sum_fr.pdf)

L'expérience de la discrimination dans l'Union européenne :

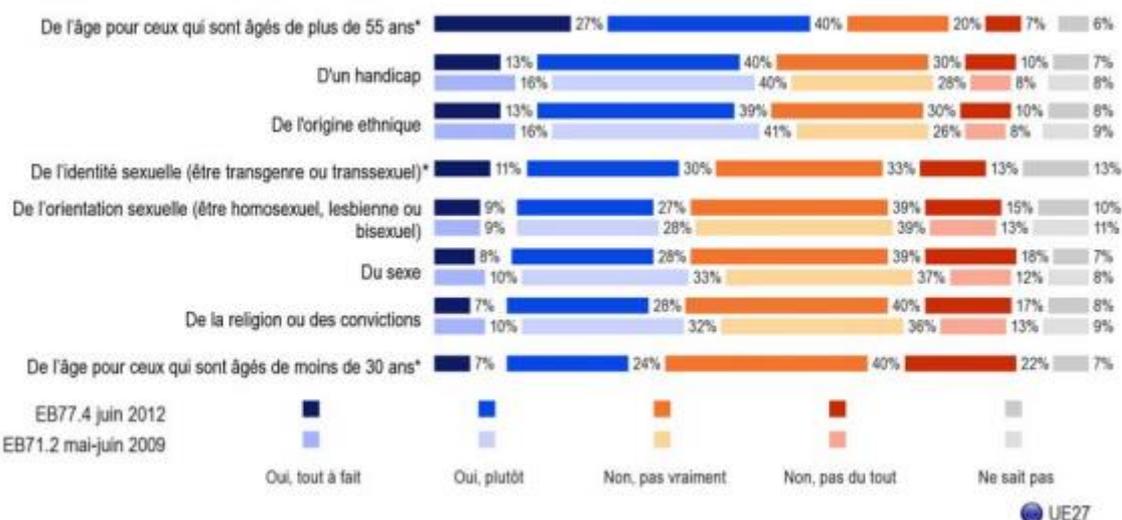
- 17% des répondants estiment avoir connu une expérience personnelle de discrimination.
- Les Européens en situation de handicap sont les plus susceptibles de faire savoir qu'ils ont subi des actes de discrimination (28%).

Impact de la crise économique sur la discrimination :

- La crise économique a eu pour résultat une augmentation de la discrimination sur le marché du travail et a diminué l'efficacité des politiques de promotion de l'égalité et de la diversité. 54% des répondants pensent que ces politiques sont considérées comme moins importantes et sont donc moins financées en raison du marasme économique.

- 53% des Européens considèrent que, due à la crise économique, la discrimination envers l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap a augmenté.

QC10. Pensez-vous que la crise économique contribue à l'augmentation de la discrimination sur la base ... sur le marché de l'emploi ?

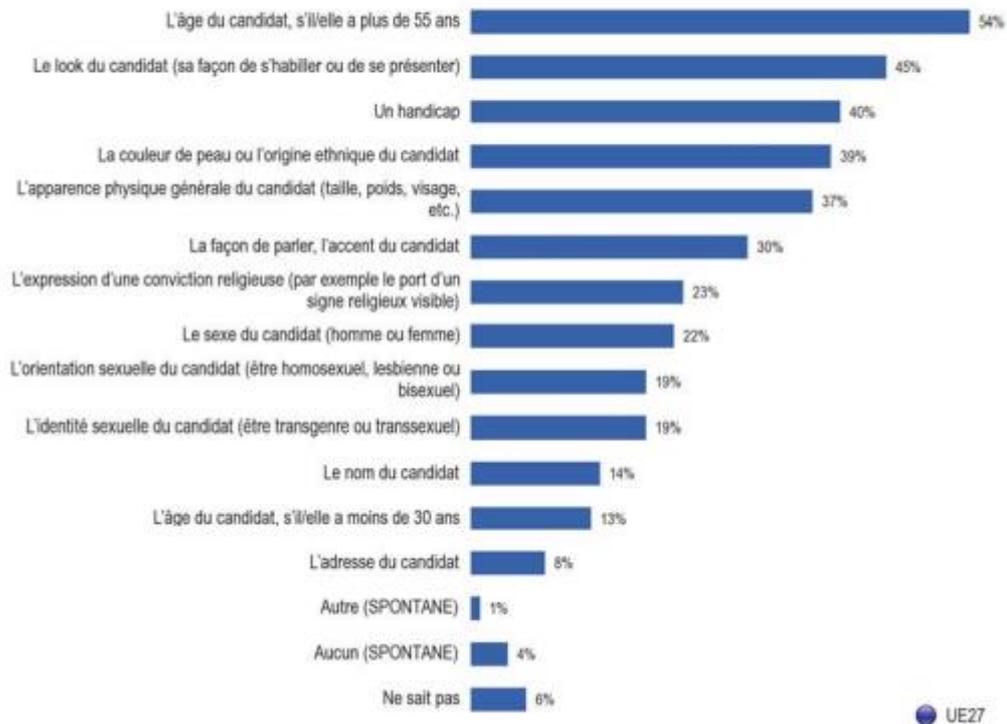


Source : TNS Opinion & Social. (2012). *Discrimination dans l'UE en 2012*. Récupéré le 26 juin 2016 de [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_sum\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_sum_fr.pdf)

#### Egalité des chances dans l'emploi :

- Pour les Européens (40%), un handicap est vu comme un frein à l'embauche.
- Globalement, les personnes interrogées voient positivement l'existence d'une formation du personnel aux questions relatives à la diversité (79%), les procédures de suivi de recrutement (76%) et le suivi de la composition de la main d'œuvre (69%).
- Les répondants sont plus sceptiques que par le passé à propos des mesures entreprises pour encourager la diversité sur le lieu de travail.

QC4. En (NOTRE PAYS), lorsqu'une entreprise cherche à embaucher quelqu'un et qu'elle a le choix entre deux candidats de compétences et de qualifications égales, quels sont, dans la liste suivante, tous les critères qui, selon vous, peuvent défavoriser un candidat ?



Source : TNS Opinion & Social. (2012). *Discrimination dans l'UE en 2012*. Récupéré le 26 juin 2016 de [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_sum\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_sum_fr.pdf)

On peut aussi ajouter que la plupart des Européens souffrant d'un handicap (34%) sont moins bien informés de leurs droits que les Européens en général (37%).

Selon un article de La Libre (2015), la Belgique est un mauvais exemple en matière de discrimination des personnes en situation de handicap. En effet, il est très compliqué pour celles-ci de se déplacer, travailler et apprendre en Belgique. De plus, le faible pourcentage de 40%<sup>4</sup> des personnes en situation de handicap ayant un emploi montre le manque de volonté global des secteurs professionnels dans le pays (ex. : le non-respect des quotas dans la fonction publique).

La Belgique se trouve dans un cercle vicieux où une discrimination en crée une autre (ex. : si il y a un problème d'aménagements des transports publics pour les personnes en situation de handicap, cela peut avoir comme conséquence que ces personnes ne puissent pas aller sur leur lieu de travail).

<sup>4</sup> Contre une moyenne de 67% pour l'ensemble des 20-64 ans.

Au sein de l'enseignement en Belgique, le handicap est au premier plan en ce qui concerne la discrimination. Trop de personnes en situation de handicap sont envoyées dans l'enseignement spécialisé alors qu'elles pourraient suivre le parcours classique. De surcroît, peu d'initiatives sont enclenchées pour encourager un enseignement plus inclusif.

#### *2.1.1.5. Fil rouge*

Ce chapitre nous permet d'avoir un aperçu de la problématique de la discrimination en général, englobant celle de l'insertion des personnes en situation de handicap, au niveau européen et au niveau de la Belgique. C'est pourquoi, il est essentiel à mon avis de l'aborder afin de comprendre les racines du problème.

Il faut tout d'abord se rendre compte que, dans une société ouverte sur le monde, la diversité fait partie de notre quotidien. De plus, les valeurs européennes vont de pair avec ce concept. Il existe des textes législatifs, à la fois aux niveaux international, européen et belge, protégeant toute personne de différentes formes de discrimination dont le handicap. Ces législations favorisent au final une égalité de traitement et de chance pour tous et impactent, par extension, positivement l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Cela n'est toutefois pas suffisant, un changement des mentalités et une ouverture à l'autre sont aussi nécessaires.

### 2.1.2. Le handicap

Le but de cette section est de fournir un aperçu global de la situation des personnes en situation de handicap et, plus particulièrement, de l'insertion socio-professionnelle de ces personnes, principalement en Europe et en Belgique.

Comprendre le contexte autour du handicap est une obligation si l'on veut pouvoir prétendre donner des recommandations pour améliorer cette insertion.

#### *2.1.2.1. Définition*

Comme il sera plusieurs fois mentionné au cours de ce travail, il n'existe pas une définition unique du handicap, ni au niveau européen, ni au niveau des pays européens. Il n'existe pas davantage de statut commun servant de référentiel pour l'octroi des aides et services. La Belgique n'échappe pas à cette règle.

C'est au niveau des Nations Unies et, plus particulièrement, dans l'article premier de la Convention relative aux droits des personnes en situation de handicap adoptée le 13 décembre 2006 au Siège de l'Organisation des Nations Unies qu'il faut chercher la définition regroupant la plus grande adhésion :

« Par personnes handicapées on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres. »

On sait combien la construction européenne reste un exercice difficile. Il n'est donc pas étonnant de constater cette absence de définition commune du handicap. L'Union européenne s'est toutefois impliquée progressivement dans ce dossier en adoptant diverses résolutions et directives. Elle a franchi définitivement le pas en ratifiant en 2010 la convention des Nations Unies. Cette dernière s'impose donc aux Etats membres qui ont ou doivent en intégrer les dispositions dans leur législation nationale.

Un rapide tour d'Europe des définitions adoptées ou pas par les Etats

- L'Allemagne : c'est dans son Code social que le handicap est vu en fonction de l'écart existant au regard de la normalité (physique, intellectuel et mental).
- L'Espagne définit le handicap dans une loi de 1982 relative à l'intégration des personnes handicapées.
- La Hongrie : la loi de 1998 repose sur une approche essentiellement médicale du handicap.
- Beaucoup de pays n'ont tout simplement pas de définition générale du handicap : Autriche, Belgique, Grèce, Pologne, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie
- Les pays scandinaves (Danemark, Finlande, Suède) se refusent à une telle définition qui aurait un caractère stigmatisant de la personne handicapée contraire aux notions de normalisation et d'égalité des droits.

Lorsqu'elles existent ces définitions donnent une importance variable aux critères médicaux et sociaux et s'inspirent de modèles de classification tels que celui de l'Organisation mondiale de la santé actualisé en 2001 (cfr infra p.12).

Cette variabilité est également présente au niveau des systèmes d'évaluation relatifs à la reconnaissance des personnes handicapées et à l'ouverture de leur droit à une aide ou à une allocation. Il en est de même en ce qui concerne la transposition de la Directive 2000/78/CE portant sur la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail dans les lois nationales anti-discrimination.

Un excellent article d'Hélène Falek (2013) fait le point sur ces questions.

### *2.1.2.2. Typologie*

Ici aussi, selon les sources institutionnelles et en fonction des objectifs poursuivis par les organismes ayant en charge la gestion du handicap, on constatera l'utilisation de critères différents pour définir le(s) handicap(s) et en établir le(s) degré(s). Notons toutefois une évolution significative et convergente à propos de ces définitions à savoir la prise en compte des critères environnementaux.

C'est en 1980 que la Classification Internationale des Handicaps (CIH) a été créée. Celle-ci définit le handicap en 3 points généraux :

- La déficience psychologique, physiologique ou anatomique (aspect lésionnel du handicap).
- L'incapacité, qui est une réduction partielle ou totale d'une capacité (aspect fonctionnel du handicap).
- Le désavantage pour l'insertion sociale, scolaire ou professionnelle (aspect situationnel du handicap).

La révision de cette classification proposée en 2001 par l'Organisation mondiale de la santé (l'OMS) intégrera le rôle des facteurs environnementaux dans la situation de handicap en établissant le lien et l'interaction entre les possibilités d'un individu et son environnement.

Cette nouvelle Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF), est adoptée par 200 pays. Celle-ci fait référence à quatre catégories distinctes :

- La fonction organique (fonction mentale, sensorielle, digestives...), qui fait référence au domaine de fonctionnement corporel.

- La structure anatomique (structure du système nerveux, structure liée au mouvement,...), qui situe l'organisation physique en jeu.
- L'activité et la participation (activité de communication, de mobilité,...), qui identifie les fonctionnements concernés.
- Les facteurs environnementaux (produit et système technique, soutien et relation,...), qui relie aux facteurs extérieurs potentiellement handicapants.

Abordons maintenant les catégories définies dans la législation fédérale belge.

C'est le critère du degré d'autonomie qui sert ici de référence à la Direction générale Personnes handicapées du Service public fédéral Sécurité sociale (connue du grand public sous l'appellation «Vierge noire») pour déterminer le droit aux allocations.

L'Arrêté ministériel du 30 juillet 1987 fixant les catégories et le guide pour l'évaluation du degré d'autonomie en vue de l'examen du droit à l'allocation d'intégration (M.B. 06.08.87) établit les catégories et le degré d'autonomie par un système de points.

Pour l'évaluation du degré d'autonomie (guide annexé à l'arrêté), ce ne sont pas les lésions elles-mêmes qui sont mesurées, mais bien leur répercussion sur les fonctions suivantes :

1. Possibilités de se déplacer;
2. possibilités d'absorber ou de préparer sa nourriture;
3. possibilités d'assurer son hygiène personnelle et de s'habiller;
4. possibilités d'entretenir son habitat et d'accomplir des tâches ménagères;
5. possibilités de vivre sans surveillance, d'être conscient des dangers et d'être en mesure d'éviter les dangers;
6. possibilités de communiquer et d'avoir des contacts sociaux.

C'est là une modification radicale du mode d'évaluation de l'incapacité utilisé précédemment.

Regardons un instant les catégories définies par l'AViQ (cfr infra p.18) en Région wallonne.

Pour être hébergées et accueillies dans les services agréés par l'Agence pour une Vie de Qualité (AViQ)-branche Handicap, il faut que les personnes relèvent d'une ou plusieurs des 16 catégories établies sur base de leur handicap. L'AViQ agréé et subventionne des services d'accueil et d'hébergement. Par agrément des services, il faut entendre l'octroi de l'autorisation de prise en charge d'une ou plusieurs catégories de handicap sur base de la liste ci-dessous :

1. Mineurs d'âge atteints de troubles moteurs.
2. Mineurs d'âge atteints de paralysie cérébrale.
3. Mineurs d'âge atteints de troubles respiratoires.
4. Mineurs d'âge atteints de malformations cardiaques.
5. Mineurs d'âge atteints de dysmélie.
6. Mineurs d'âge atteints de poliomyélite.
7. Mineurs d'âge atteints de troubles graves de la parole, de la vue ou de l'ouïe.
8. Mineurs d'âge atteints de sclérose en plaques.
9. Mineurs d'âge atteints de spinabifida ou myopathie.
10. Mineurs d'âge atteints d'épilepsie.
11. Mineurs d'âge atteints de déficiences mentales.
12. Mineurs d'âge atteints de malformations du squelette ou des membres.
13. Handicapés majeurs des catégories 1 à 12 et des catégories 15 et 16 qui ne peuvent s'intégrer de leur propre force dans la vie sociale.
14. Mineurs d'âge atteints de troubles caractériels, présentant un état névrotique ou prépsychotique et nécessitant une éducation appropriée.
15. Mineurs d'âge présentant l'autisme.
16. Mineurs d'âge présentant une lésion cérébrale congénitale ou acquise.

Il est essentiel de prendre conscience que la problématique de l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap et les solutions qui y sont apportées dépendent fortement de la nature du handicap. Par exemple, dans le circuit normal de l'emploi, on trouve beaucoup plus de personnes en situation de handicap physique que mental. A l'inverse, dans le secteur occupationnel, il y a plus d'individus souffrant de handicap mental. En effet, un handicap mental demande souvent plus d'encadrement et d'accompagnement (ex. : problèmes comportementaux). En ce qui concerne le secteur des ETA (cfr infra p.22), cela dépend de l'ETA.

### *2.1.2.3. Cadre institutionnel*

La Belgique, état fédéral, répartit la politique qu'elle mène aujourd'hui en faveur des personnes en situation de handicap entre différents niveaux de compétences :

- Le Fédéral
- Les Communautés

- Les Régions
- Les Communes

**Au niveau fédéral :**

Un certain nombre de domaines de la politique en faveur des personnes en situation de handicap relèvent de la sécurité sociale, domaine dans lequel l'autorité fédérale est compétente.

1. Le régime de l'assurance invalidité (INAMI) ;
2. Le régime des accidents du travail (Fonds des accidents de travail);
3. Le régime des maladies professionnelles (Fonds des maladies professionnelles) ;
4. Le régime des allocations aux personnes handicapées (SPF sécurité sociale).

Contrairement aux trois premiers régimes, le régime des allocations aux personnes handicapées, n'est pas lié au versement de cotisations. Il s'agit ici d'une « assurance sociale ».

Les rôles de la Direction générale Personnes handicapées du SPF Sécurité sociale sont :

- Octroi de différents types d'allocations :
  - o allocation de remplacement de revenus ;
  - o allocation d'intégration ;
  - o allocation pour l'aide aux personnes âgées ;
- évaluation du handicap :
  - o de personnes handicapées adultes ;
  - o d'enfants ayant une affection ou un handicap ;
- octroi aux personnes handicapées qui y ont droit :
  - o la carte de stationnement pour personnes handicapées ;
  - o la carte nationale de réduction sur les transports en commun pour personnes aveugles et malvoyantes.

Un autre acteur, le Conseil National du Travail. Celui-ci précise (2015) les principes de base concernant les mesures d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap sont :

- Au niveau fédéral, diverses mesures sont prévues en vue de favoriser l'accès au marché de l'emploi de certaines catégories de demandeurs d'emploi. Le tableau suivant, réalisé par Mme. Palgen et référencé à partir du site au travail.be, reprend différentes mesures prises pour les demandeurs d'emploi.

Mesure	Description	Instance compétente
ACTIVA START	activation des allocations de chômage dans le cadre des premiers emplois (allocation de travail).	ONEM
ACTIVA pour les moins de 45 ans	activation des allocations de chômage (allocation de travail) et réduction de cotisations patronales de Sécurité Sociale.	ONEM
ACTIVA pour les plus de 45 ans	activation des allocations de chômage (allocation de travail) et réduction de cotisations patronales de Sécurité Sociale.	ONEM
Jeunes travailleurs peu qualifiés	Réduction des cotisations patronales de sécurité sociale	ONSS
Travailleurs âgés	Réduction des cotisations patronales de sécurité sociale	ONSS

Source : Palgen, C. (2016, 25 mars). *Senior Program Manager (ENGIE)*. [Entretien]. Bruxelles.

- Les institutions (para)publiques compétentes en ce qui concerne le placement et/ou la formation des personnes handicapées sont au niveau régions ou communauté.
- « C'est en effet le domicile de la personne handicapée qui est pris en compte pour la détermination du Service ou de l'Agence communautaire ou régional qui prend en charge les prestations et plus précisément le bureau ou la section locale de ce Service ou de cette Agence auprès duquel la demande d'intervention devra être introduite. » (CNT, 2015).
- « Des accords de coopération ont été conclus entre les Régions/Communautés. (...). Ces accords permettent à un employeur qui embauche ou qui forme un travailleur handicapé d'une autre entité territoriale que la sienne de bénéficier des mesures développées par cette autre entité. » (CNT, 2015).

Le SPF Justice dispose aussi de compétences, par exemple pour la protection juridique de personnes en situation de handicap.

## **Au niveau des Communautés :**

Dans le cadre des matières personnalisables, les Communautés (flamande, française et germanophone) ont en charge les matières telles que l'enseignement, la formation professionnelle et les soins aux personnes handicapées. L'emploi des personnes en situation de handicap, la formation professionnelle, le soutien aux aides techniques, l'accueil, l'enseignement spécial et d'autres relèvent de leur compétence. Une particularité à relever est que la Communauté française a cédé une partie de ces compétences à la Région wallonne.

Quatre organismes prennent en charge des compétences dans le domaine de la politique en faveur des personnes en situation de handicap :

1. La Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH) est l'Agence flamande pour les personnes handicapées. « La VAPH veut promouvoir la participation, l'intégration et l'égalité des chances des personnes handicapées, dans tous les domaines de la vie sociale » (2016). Elle a pour objectif d'aider les personnes concernées « à mener une vie plus autonome et de meilleure qualité » (2016). Pour ce faire, la VAPH subventionne les personnes en situation de handicap et des services et des établissements dans différents domaines :
  - a. Équipements et adaptations afin de mieux organiser la vie quotidienne.
  - b. Subventionnement des services et des établissements qui apportent une aide ou un accueil aux personnes handicapées.
  - c. Budget d'assistance personnelle pour les personnes handicapées qui choisissent de rester chez elles.
2. Le Dienstselle der Deutschsprachigen Gemeinschaft für Personen mit Behinderung (l'Office de la Communauté germanophone pour Personnes Handicapées) « est compétent pour les demandes et besoins spécifiques de personnes en situation de handicap domiciliées en Communauté Germanophone de Belgique et reconnues en tant que personnes handicapées par l'Office. Sa finalité est de soutenir les personnes en situation de handicap en proposant des services et/ou des aides leur permettant de s'insérer socialement et professionnellement dans la société » (2016). Les missions de l'Office sont:
  - a. Conseils et informations personnalisés (encadrement, avantages sociaux, allocations).
  - b. Financement du service d'aide précoce.

- c. Conseils et soutien en matière de logement et hébergement (orientation vers les institutions et services-subsidiation), formation et emploi (orientation et mesures de soutien).
  - d. Expertises dans le cadre de projets de construction, de rénovation, d'adaptation de bâtiments en vue de leur accessibilité.
  - e. Dialogue permanent avec les personnes handicapées, avec les pouvoirs décideurs et les associations d'aide et groupes d'entraide.
  - f. Présence d'une antenne du Service Public Fédéral - Sécurité Sociale.
- 3.** Le Service PHARE (Personne Handicapée Autonomie Recherchée) est un département de l'Administration des Services du Gouvernement francophone bruxellois (Commission communautaire française). Ses missions sont :
- a. Apporter information, orientation et interventions financières aux personnes en situation de handicap en Région bruxelloise.
  - b. Agréer et subventionner les services qui concourent à l'intégration des personnes en situation de handicap.

Bien que la compétence de l'emploi des personnes en situation de handicap francophones relève du Service Phare, Actiris (l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi) collabore activement dans l'objectif d'insertion de personnes en situation de handicap sur le marché du travail.

- 4.** C'est l'AViQ<sup>5</sup>, Agence pour une Vie de Qualité, qui est la nouvelle administration wallonne, qui, depuis le 1 janvier 2016, reprend, dans sa branche handicap, les compétences de l'Awiph (Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées). En faisant le choix de regrouper les compétences de la santé, du bien-être, de l'accompagnement des personnes âgées, du handicap et des allocations familiales en une seule Agence, le Gouvernement wallon vise à « une plus grande cohérence et une simplification des mécanismes de protection » et à établir des synergies entre l'ensemble des matières. L'Agence est le service public compétent pour les informations, aides et conseils en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap, et plus particulièrement :
- La sensibilisation et l'information en matière de handicap ;
  - les aides et conseils en matière d'accueil, d'hébergement et d'aide à domicile ;

---

<sup>5</sup> L'AViQ est un organisme d'intérêt public.

- les interventions financières dans l'équipement de matériel spécifique qui favorise l'autonomie au quotidien ;
- le soutien à l'insertion professionnelle via des aides à l'emploi et à la formation ;
- l'agrément et la subvention de services qui accueillent, hébergent, emploient, forment, conseillent, accompagnent les personnes en situation de handicap.

### Au niveau des Régions :

Outre la particularité du transfert de certaines compétences de la Communauté française vers les Régions wallonne et bruxelloise, les Régions sont actives pour tout ce qui concerne leurs compétences spécifiques (l'économie, l'urbanisme, l'accessibilité des bâtiments, la mobilité,...).

Les deux tableaux suivants, réalisés par Mme. Palgen et basés sur le site [autravail.be](http://autravail.be), comprennent diverses mesures concernant l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap prises respectivement au niveau de la Région Bruxelles-capitale et de la Région wallonne :

Mesure	Description	Instance compétente
Prime à l'intégration - handicapés	Prime destinée à couvrir les frais rencontrés dans le cadre de sensibilisation, formation de son personnel au handicap d'un de ses	PHARE
STAGE découverte -handicapés (max 10 J)	Permet de vérifier l'adéquation professionnelle entre un handicapé et le métier exercé	PHARE
Contrat d'adaptation professionnelle (CAP)- handicapés	Permet de vérifier l'adéquation professionnelle entre un handicapé et le métier exercé via une qualification professionnelle assurée	PHARE
Prime à l'engagement-handicapés	Intervention dans la rémunération et les charges patronales pour un CDD de max 3 mois	PHARE
Prime insertion - handicapés	Intervention dans la rémunération et les charges patronales pour compenser perte de rendement	PHARE
Intervention adaptation poste de travail	Intervention qui permet de couvrir les frais d'adaptation du poste de travail	PHARE
Intervention frais de déplacement	Intervention dans les frais de déplacement du travailleur	PHARE
Prime au tutorat	Intervention accordée pour la désignation d'un tuteur qui accompagne un travailleur handicapé nouvellement engagé	PHARE

Source : Palgen, C. (2016, 25 mars). *Senior Program Manager (ENGIE)*. [Entretien]. Bruxelles.

Mesure	Description	Instance compétente
Contrat d'adaptation professionnelle (CAP)-handicapés	Permet de vérifier l'adéquation professionnelle entre un handicapé et le métier	AWIPH
Intervention adaptation poste de travail	Intervention qui permet de couvrir les frais d'adaptation du poste de travail	AWIPH
Prime intégration	Intervention forfaitaire destinée à encourager l'embauche	AWIPH
Prime de compensation	Intervention accordée en vue de compenser le coût supplémentaire s'il est lié à l'handicap	AWIPH
Prime au tutorat	Intervention accordée pour la désignation d'un tuteur qui accompagne un travailleur handicapé	AWIPH

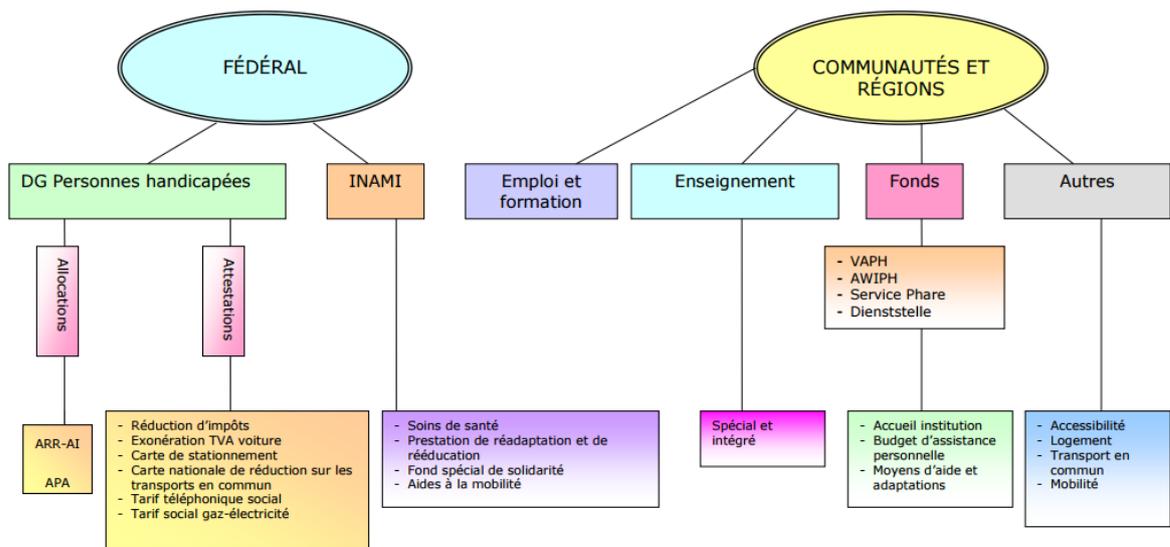
Source : Palgen, C. (2016, 25 mars). *Senior Program Manager (ENGIE)*. [Entretien]. Bruxelles.

#### **Au niveau des communes :**

Les communes servent principalement d'intermédiaires pour l'introduction de demandes (allocations, cartes, évaluation du handicap,...) auprès de la Direction Générale pour les Personnes handicapées.

#### **Au niveau de la coordination entre les différents niveaux de pouvoir :**

Ce rôle de coordination est assuré par la Conférence interministérielle. A travers différents groupes de travail (relations internationales, emploi, grande dépendance, mobilité), elle vise à assurer une collaboration efficace entre les différents niveaux de compétence afin de développer une bonne réglementation destinée à lutter contre la discrimination.



**Source :** SPF Sécurité sociale. (2013). *Aperçu de la politique en faveur des personnes handicapées en Belgique*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://handicap.belgium.be/docs/fr/brochure-politique-personnes-handicapees-belgique.pdf>

#### 2.1.2.4. Les pièges à l'emploi

Les réglementations relatives à l'octroi des diverses allocations peuvent constituer un frein par rapport à l'accès à l'emploi. Globalement, le droit aux allocations est conditionné à une évaluation de l'ensemble des revenus du détenteur d'allocation ou de son ménage.

Sans entrer dans le détail, tenant compte de la multiplicité des paramètres à prendre en compte (type et composition du ménage, type et importance de ou des allocations, hauteur des salaires perçus, régime de travail, fiscalité et parafiscalité, ...), il est possible de faire le constat qu'une personne bénéficiant d'allocations ne trouve un intérêt à accéder à l'emploi que si ce-dernier est suffisamment rémunérateur au regard des allocations perçues.

Cette problématique est développée dans le rapport du Conseil supérieur de l'emploi de 2014. Celui-ci s'appuie lui-même sur des données du Centrum voor Sociaal Beleid de l'Université d'Anvers qui visent à indiquer « dans quelle mesure les bénéficiaires d'une allocation d'invalidité sont encouragés financièrement à (recommencer à) travailler ». Pour que cet intérêt existe et qu'il n'y ait donc pas de piège, les auteurs de l'étude évoquent un revenu provenant du travail au moins supérieur de 15% au montant des allocations perçues.

### *2.1.2.5. L'Entreprise de Travail Adapté*

La préoccupation relative à la revalidation et à l'insertion socio-économique des personnes handicapées se manifeste après la seconde guerre mondiale.

En Belgique :

- Une première loi relative au reclassement social des personnes handicapées est votée en Belgique le 28 avril 1958.
- Le Fonds National de Reclassement Social des Personnes Handicapées est créé par la loi du 16 avril 1963.
- Le premier Atelier Protégé est mis sur pied en 1964 mais ce n'est que dans les années 90 que les emplois seront reconnus comme tels par les pouvoirs publics.
- A partir des années 80, les compétences relatives à l'insertion socioprofessionnelle des personnes handicapées vont être transférées de l'Etat central vers les Communautés puis les Régions.
- Les Ateliers Protégés deviennent des Entreprises de Travail Adapté en 1995.

Une ETA est une entreprise d'économie sociale qui a pour caractéristique d'occuper majoritairement et prioritairement des personnes en situation de handicap. En permettant à ces dernières d'accéder à un travail dans le cadre d'un emploi convenable (contrat de travail, salaire, ...) et encadré, l'ETA contribue à l'intégration sociale de la personne en situation de handicap.

De plus en plus, les ETA doivent faire face à un défi, celui de concilier leur mission sociale et les objectifs économiques liés à la production.

Quelques chiffres :

- En Flandre :
  - o 65 ETA.
  - o 16.000 travailleurs.
- A Bruxelles :
  - o 13 entreprises occupant de 30 à plus 400 travailleurs.
  - o 1.450 travailleurs ayant un handicap.
  - o 370 employés en charge de l'encadrement des travailleurs et de la gestion des entreprises.

- En Wallonie (Communauté germanophone incluse):
  - o 55 Entreprises de Travail Adapté dont 3 germanophones et 23 en Province de Hainaut.
  - o 8812 travailleurs (valides et handicapés).
  - o 85% de travailleurs en situation de handicap dont 70% hommes et 30% femmes.
  - o 7615 travailleurs de production.
  - o 1197 personnels d'encadrement.
  - o 86% de contrats à durée indéterminée.
  - o Masse salariale 2012 : 150 millions.
  - o Chiffre d'affaire 2012 : 170 millions.

Les ETA occupent aujourd'hui un champ extrêmement large d'activités. Plus de 400, regroupées par l'EWETA (Entente Wallonne des Entreprises de Travail Adapté) en 20 catégories, ont été recensées : alimentation, animaux, artisanat, bâtiment, bois, divers, électricité, électronique, emballage, horticulture, location, mécanique, métaux, nettoyage, papier, plastique, restauration, textile et verre. Ces activités sont organisées à l'initiative de l'ETA ou répondent à des commandes d'entreprises dans le cadre de la sous-traitance.

A noter aussi, la possibilité pour les ETA de procéder à la mise au travail dans des entreprises extérieures de travailleurs handicapés occupés par des entreprises de travail adapté dans des conditions bien précises. En Wallonie, ces conditions sont définies dans la section 6 du Code réglementaire de l'action sociale et de la santé du 4 juillet 2013.

#### ***2.1.2.6. Vue d'ensemble***

Dans l'optique de bien comprendre la problématique, il est essentiel de donner quelques points de repère à propos de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Disons-le d'emblée, il est bien difficile d'obtenir des chiffres précis en la matière. Les sources statistiques, lorsqu'elles existent, varient selon l'organisme qui les établit, chacun de ceux-ci utilisant des critères spécifiques pour ce faire. Ce sera le critère santé pour l'un, les personnes indemnisées pour l'autre, les victimes d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle pour un troisième, ... Nous avons toutefois tenté de rassembler différentes sources qui doivent permettre de nous donner une référence quantitative indicative.

Partons d'une « valeur étalon », celle de l'Union européenne sur base d'informations publiées par le Forum européen des personnes handicapées qui cite le chiffre de 80 millions de personnes en situation de handicap dans l'U.E., soit plus de 15% de la population. La même source relève que :

- Les personnes à mobilité réduite représentent plus de 40% de la population.
- Les personnes en situation de handicap au chômage sont trois à quatre fois plus nombreuses que les personnes au chômage non handicapées.
- Seules 16% des personnes confrontées à des restrictions sur le lieu de travail bénéficient d'une assistance au travail.
- De nombreuses personnes en situation de handicap sont des « travailleurs découragés ». Elles n'essayent plus d'entrer dans le marché du travail. Elles sont dès lors comptabilisées comme inactives.
- Plus le degré de handicap est sévère, plus la participation au marché du travail est basse.
- Les personnes en situation de handicap ont plus de 50% de chances en moins d'atteindre un niveau de formation universitaire que les personnes non handicapées.
- 38% des personnes en situation de handicap en Europe, entre 16 et 34 ans, ont un travail rémunéré, contre 64% pour les personnes non handicapées de la même tranche d'âge. Les revenus des personnes en situation de handicap sont très nettement inférieurs aux revenus des personnes non handicapées.

En Belgique, le rapport 2013 relatif à l'enquête de santé réalisée par l'Institut scientifique de santé publique donne des informations intéressantes sur le regard que porte la population sur la qualité de vie liée à la santé.

**Tableau 1 |** Tableau de synthèse pour la santé subjective

	1997	2001	2004	2008	2013
Pourcentage de la population (de 15 ans et plus) qui :					
évalue son propre état de santé comme moyen à très mauvais	21,7%	23,8%	23,1%	23,2%	22,1%
évalue son propre état de santé comme bon à très bon	78,3%	76,2%	76,9%	76,8%	77,9%

Source: Enquête de santé, Belgique, 1997, 2001, 2004, 2008, 2013

**Source :** Institut scientifique de santé publique. (2013). *Enquête de santé 2013 : rapport 1 : santé et bien-être : résumé des principaux résultats*. Récupéré le 28 juin 2016 de [https://his.wiv-isp.be/fr/Documents%20partages/summ\\_HS\\_FR\\_2013.pdf](https://his.wiv-isp.be/fr/Documents%20partages/summ_HS_FR_2013.pdf)

Cette seule source d'informations ne permet toutefois pas d'évaluer la proportion de personnes dont les problèmes de santé constituent un handicap plus ou moins important par rapport à l'accès ou au maintien à l'emploi. On relèvera toutefois que seulement 41,5% de la population de 15 ans et plus ne déclare aucun problème de santé.

Le rapport 2014 relatif à la participation au marché du travail des personnes en situation de handicap ou atteintes d'une maladie chronique publié par le Conseil supérieur de l'emploi donnent des informations plus précises. Ce rapport s'appuie lui-même sur des chiffres fournis par l'INAMI (2013) et qui peuvent se résumer comme suit :

- 321.000 personnes invalides indemnisées réparties à raison de 171.000 en Flandre, 120.000 en Wallonie et 28.000 à Bruxelles. Cela représente 4,5% de la population belge âgée de 15 à 64 ans.

**Tableau 3 – Nombre de personnes invalides par région**

(Nombre total de salariés et d'indépendants, en milliers, sauf mention contraire, au 31 décembre de l'année considérée)

	2000	2010	2011	2012	2013	% de croissance 2000-2013
Bruxelles	20	24	25	26	28	36,2
Flandre	103	150	157	164	171	66,
Wallonie	71	102	107	113	120	69,4
Non déterminé	6	1	1	2	2	-
Belgique	200	278	290	304	321	60,2

Source: INAMI.

**Source :** Conseil Supérieur de l'Emploi. (2014). *Rapport 2014*. Récupéré le 28 juin 2016 de <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=41752>

- Globalement le nombre d'invalides est en progression importante ces dernières années. On relèvera notamment celle du groupe de personnes souffrant de troubles mentaux, 109.000 fin 2013.
- Il y a davantage de femmes que d'hommes en invalidité. Plus de 60% des invalides (197.000 personnes) ont plus de 50 ans, indépendamment du sexe.
- La Datawarehouse marché du travail et protection sociale de la Banque carrefour de la sécurité sociale précise que 169.000 invalides de 18 à 69 ans ont été déclarés en incapacité de travail, 105.000 sont au travail et combinent donc travail et invalidité.

- Concernant les chômeurs, l'ONEM recense pour sa part 25.000 personnes qui ont été déclarées incapables de travailler.
- A noter enfin que, toujours fin 2013, 139.000 personnes de moins de 65 ans bénéficiaient d'une allocation d'intégration ou d'une allocation de remplacement de revenus dans le cadre de l'assistance sociale.

Le rapport du Conseil supérieur de l'emploi fait également référence aux incapacités de travail permanentes découlant d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle. En 2012, quelque 20.000 personnes âgées de 15 à 64 ans ont perçu des indemnités compensatoires à une maladie professionnelle. 14.000 des 160.000 accidents de travail recensés la même année dans le secteur privé ont donné lieu à une incapacité permanente.

En Wallonie, l'AViQ fait état d'une proportion de 15 à 20% de la population de 15 à 65ans « qui est limitée dans ses activités du fait de problèmes de santé, de maladie ou de handicap. ».

L'Agence avance d'autres informations intéressantes :

- 80 % des personnes en situation de handicap ne le sont pas de naissance.
- Le taux d'activités des travailleurs en situation de handicap est en baisse. S'il était de 42,5% en 2002, il n'est plus que de 36,2% en 2012.
- « La grande majorité des travailleurs handicapés travaille sans être identifiée comme tels, et sans bénéficier d'aides particulières ! »

Une autre source d'information est l'enquête sur les forces de travail (EFT), menée par la Direction générale Statistique et Information économique en 2011 (ces enquêtes par sondage sont organisées au niveau de la CE et coordonnées par l'office statistique des Communautés européennes Eurostat en collaboration avec les instituts nationaux de statistique).

Les indications principales pour la Belgique sont les suivantes :

- 23,9 % des personnes âgées de 15 à 64 ans, soit 1,6 millions de personnes, connaissent des problèmes de santé ou d'une maladie de longue durée (au moins 6 mois) ou éprouvent des difficultés à accomplir des activités quotidiennes. Les taux sont un peu plus élevés en Wallonie (26,7%) et à Bruxelles (27,8%) qu'en Flandre (21%). La moyenne européenne se situe à 28,1%.

- Plus on est âgé, plus ce pourcentage augmente (37, 5% de 50 à 64ans)
- Il n'y a pas d'écart significatif dans la proportion d'hommes et de femmes
- Le niveau de scolarisation impacte le ressenti par rapport aux problèmes de santé de longue durée.
- Le pourcentage des personnes à l'emploi est influencé par le fait de connaître ou pas des problèmes de santé de longue durée ou des difficultés ont un emploi. 50,4 % pour les premiers et 66,9% pour les seconds.
- La majeure partie des personnes ayant un problème de santé ou un handicap évoquent comme premiers problèmes, les problèmes au dos ou au cou. Ce sont les actions de 'Soulever et porter' qui semblent les plus difficiles à accomplir dans le cadre des activités quotidiennes.
- Le type de travail réalisé est bien entendu déterminant par rapport aux difficultés rencontrées (le port de charges lourdes, le travail à l'extérieur, la station assise durant une longue période).
- Le besoin ou le recours à de l'assistance pour pouvoir travailler concernent 27% des personnes.

Ces différentes sources d'information, si elles permettent d'évaluer le nombre de personnes connaissant un handicap ou des problèmes de santé de longue durée, ne donnent que peu d'indications sur le pourcentage de ces personnes réellement occupées au sein des entreprises privées et publiques en Belgique.

On peut évoquer trois éléments pour expliquer cette carence :

1. Les personnes en situation de handicap ou malades de longue durée, occupées dans un emploi, qui ne sont pas administrativement enregistrées comme telles et/ou qui n'ont pas souhaité faire connaître leur situation.
2. Le caractère stigmatisant et donc discriminatoire au sens de la législation qu'il y aurait à enregistrer de façon proactive dans les entreprises les personnes en situation de handicap ou malades de longue durée.
3. Le respect des quotas lorsque la législation les prévoit.

Ces quotas existent par exemple pour les services publics fédéraux (arrêté royal du 5 mars 2007 organisant le recrutement des personnes en situation de handicap, qui prévoit qu'à partir de 2010, chaque service public fédéral met au travail des personnes handicapées à concurrence de

3% de son effectif) ou en Région wallonne (Code Wallon de la fonction publique, 2,5% du nombre de travailleurs prévu au cadre organique). Les moyens de contrôle de la réalisation de ces objectifs restent faibles et aléatoires. Ainsi, le journal, la Dernière Heure, du 30 novembre 2012 faisait état d'un taux d'emploi de personnes reconnues comme ayant un handicap de 1,37 % dans la fonction publique fédérale en 2011. Le rapport du Conseil supérieur de l'emploi de 2014, recense une moyenne de 1,57% pour 2013 et précise que « le quota de 3% a été atteint dans 10 des 58 organisations fédérales concernées ».

Au niveau du secteur privé, il n'existe aucune obligation. Les autorités ont fait le choix de recourir à des incitants plutôt qu'à des contraintes pour les employeurs. Les entreprises privées doivent toutefois respecter les législations et les réglementations (l'interdiction de toute discrimination, l'obligation d'adapter les conditions de travail, d'apporter des aménagements raisonnables, de respecter la rémunération normale,...).

Faut-il ou pas, comme en France (le Code du travail impose à toutes les entreprises de plus de 20 salariés, publiques ou privées, l'obligation d'emploi dans la proportion de 6% de l'effectif total de salariés), généraliser les quotas et renforcer les contraintes ? La question est posée.

Faisons maintenant un focus sur la problématique des personnes en situation de handicap dans les secteurs du non-marchand (ou à profit social) du fait que ces secteurs sont directement concernés par cette problématique de par leur nature.

L'emploi des personnes en situation de handicap dans les secteurs du non marchand est principalement visualisé dans le secteur des entreprises de travail adapté (ETA). Si ce secteur permet effectivement à de nombreuses personnes en situation de handicap d'accéder à un emploi (cfr supra p.22), outre les conditions salariales proposées à ces travailleurs, la question de l'insertion réelle en tant que telle reste entière dans la mesure où la mixité sociale est peu ou pas présente dans leur environnement de travail. Stéphane Emmanuelidis (cfr infra p.57), manager actif dans ce secteur et président d'UNIPSO, apporte d'ailleurs son point de vue sur cette question. Il estime qu'il faut le plus objectivement possible évaluer la possibilité réelle de pouvoir insérer la personne en situation de handicap dans l'emploi normal. A défaut, l'occupation de celle-ci dans une ETA prend tout son sens.

Les secteurs du non marchand sont par définition ceux qui proposent et organisent de multiples services en soutien aux personnes en situation de handicap. Hébergement, accompagnement,

soins, formation, etc..., sont autant de réponses activées pour faire face à la diversité des handicaps et aux besoins qui en découlent.

Le secteur du non marchand est-il pour autant « un bon élève » pour ce qui est de la mise à l'emploi des personnes en situation de handicap au regard de ce qui se pratique dans le secteur marchand?

Il n'est pas possible d'aboutir de manière significative à une telle conclusion.

Une enquête réalisée par l'asbl APEF (Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation) en 2013 a permis de mieux appréhender cette question. 700 entreprises et associations couvrant une très grande partie de la mosaïque des secteurs du non marchand, qu'ils soient fédéraux, régionaux ou communautaires, y ont répondu.

En guise de conclusion, il faut sans doute relever que si le non marchand a, de par ses activités, une sensibilité ou une attention plus grande à l'égard de la personne en situation de handicap, cet a priori favorable ne se traduit pas pour autant par de l'insertion professionnelle. Par rapport au groupe sondé environ 80 postes de travail de personnes en situation de handicap ont pu être identifiés.

Les réticences exprimées sont en grande partie les mêmes que celles que l'on peut entendre dans le secteur marchand (accessibilité de l'entreprise, activités et postes de travail inadaptés, rentabilité, difficultés d'encadrement, compétence, ...). A cela s'ajoute un argument plus spécifique à certains secteurs du non marchand, la confrontation d'un travailleur handicapé avec un bénéficiaire qui est lui-même en situation de handicap.

L'intérêt suscité par cette enquête a toutefois poussé les partenaires sociaux réunis aux seins de l'APEF mais aussi de Fe.Bi (Association des Fonds Sociaux Fédéraux et Bicommunautaires) et certains Fonds que cette dernière fédère, à rencontrer les obstacles évoqués dans les divers témoignages et à proposer diverses actions favorisant l'insertion à l'emploi des personnes en situation de handicap.

L'élaboration du plan d'actions et sa mise en œuvre ont fait l'objet de partenariats avec des acteurs institutionnels plus ou moins impliqués dans cette problématique : l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH) intégrée depuis le 1 janvier 2016 dans l'Agence pour une Vie de Qualité (AViQ), le Service bruxellois Personne Handicapée

Autonomie Retrouvée (PHARE), la Commission communautaire française (Cocof), l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (FOREM), l'Institut de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises (IFAPME), ...

Les besoins suivants ont été identifiés et font l'objet de mesures concrètes accessibles ou en voie de réalisation.

- La sensibilisation : portail d'informations, helpdesk, sensibilisation ciblée en fonction du secteur et des intervenants.
- Formation de tuteurs.
- Accompagnement de longue durée et coaching sur le lieu de travail en complément des aides existantes.
- Soutien financier sur mesure lié à la perte de rendement.
- Soutien pour le plan de diversité.
- Création de fonction.
- Financement du salaire par le biais du MARIBEL (dispositif de réduction de cotisations sociales réinjectées dans la création d'emplois).

Ces actions dont la présentation est reprise « dans le cadre de la fiche action handicap, 16 juillet 2015 » de l'asbl Fe.Bi trouvent aussi leur concrétisation à l'initiative d'autres fonds sociaux ou de l'APEF. Les propositions de ces derniers sont rassemblées dans leurs différents catalogues annuels reprenant les offres d'actions et/ou de formations, notamment dans les dispositifs orientés vers les groupes dits à risque au sens de la législation. Dans ce cadre et à titre d'exemple, un outil tel que le bilan de compétence, initié à la seule initiative du travailleur, permet à ce dernier, sans le stigmatiser, d'évaluer ses motivations, ses aptitudes et ses compétences et ainsi de se repositionner dans sa situation ou son parcours professionnels<sup>6</sup>.

Le travail de sensibilisation à l'intention des professionnels se poursuit également autour de rencontres mettant en présence des employeurs qui ont franchi le pas de l'embauche de travailleurs en situation de handicap et d'autres en réflexion à ce propos.

Cela a été notamment le cas dans le cadre « des midis de l'APEF » le 20 novembre 2014. Ces rencontres, à partir d'acteurs patronaux vivant l'expérience, mettent en évidence un

---

<sup>6</sup> D'après le site Competentia.be.

questionnement nécessaire à l'insertion dans l'emploi et dans la collectivité professionnelle des personnes en situation de handicap. Celui-ci porte sur :

- L'importance de la gestion des relations humaines.
- Le maintien d'une attention dans le temps.
- L'écoute du travailleur en situation de handicap qui reste le moteur de son parcours d'insertion.
- La compétence, atout important pour la confiance et l'insertion.
- La mobilisation intégrale de l'équipe de travail et de la structure de l'entreprise.
- Le temps donné à une communication adaptée.
- La place laissée à l'autonomie de la personne en situation de handicap et à la construction de sa réalité professionnelle.

A titre de conclusion provisoire, sans exagérer le bilan de l'insertion professionnelle de la personne en situation de handicap, il faut constater que la convergence de démarches mettant en évidence les réussites, l'explication par les employeurs des conditions et du contexte de ces succès, la mise en place d'outils et de moyens adaptés et la recherche de synergies entre les acteurs, tant de terrain qu'institutionnels, sont autant de facteurs qui contribuent à des avancées probantes bâties davantage à partir d'un regard professionnel que de compassion.

### *2.1.2.7. Fil rouge*

Le chapitre sur le handicap donne un aperçu global de la situation du handicap et, plus particulièrement, de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap. Cela permet de posséder plus d'éléments et d'informations pour mieux comprendre, analyser et donner des recommandations par rapport à la problématique du mémoire.

Il n'y a pas réellement de définition claire et commune du handicap au niveau européen et au niveau des Etats membres. Cette situation a pour conséquence une typologie complexe, imprécise et mal délimitée du handicap. Reconnaître une personne en situation de handicap et, par extension, son droit à des aides ou des allocations est donc difficile et subjectif. Il est clair que solutionner ce problème permettrait de mieux déterminer, cibler et évaluer les mesures prises pour améliorer l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap. En effet, selon le handicap (ex. : mental et physique) et son degré de gravité, les initiatives prises pour encourager cette insertion ne seront pas les mêmes.

En Belgique, de nombreuses aides existent pour l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap mais le système qui s'en charge fait face à de nombreux problèmes et critiques. Premièrement, ce système est très complexe et est caractérisé principalement par des lourdeurs administratives. De ce fait, les personnes en situation de handicap sont parfois perdues au milieu de ce monde de l'administration et ont besoin d'un accompagnement à ce niveau-là. Du côté des entreprises, les tâches administratives sous-jacentes à l'embauche d'une personne souffrant d'un handicap freinent beaucoup de firmes à en engager. Ces entreprises effectuent aussi des estimations du ratio coûts/bénéfices (ex. : primes, les aménagements,...) lié à ce type d'insertion. Deuxièmement, la législation belge sur le handicap crée des situations de pièges à l'emploi. Certaines personnes en situation de handicap décident de ne pas travailler pour ne pas perdre leur allocation du revenu de remplacement, qui constitue une grande part de la totalité de l'allocation pour les personnes souffrant d'un handicap. Troisièmement, le système des quotas est une solution possible pour dynamiser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap mais il est inexistant dans le privé et n'est pas respecté dans la fonction publique en Belgique.

Les ETA sont une solution omniprésente proposée à l'insertion professionnelle des personnes souffrant d'un handicap mais elles doivent faire face au défi de concilier leur mission sociale et leur rentabilité économique.

Les chiffres donnés dans cette partie montrent bien que cette problématique est sous-estimée alors qu'elle concerne une grande part de la population. Les solutions proposées connaissent leurs limites et ne répondent que très partiellement aux attentes.

## 2.2. L'entreprise

### 2.2.1. La responsabilité sociétale des entreprises

Cette section est principalement basée sur un article écrit par Capron en 2009<sup>7</sup>. Elle a pour but d'introduire le concept de RSE, de comprendre comment des projets RSE peuvent être bénéfiques à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et donc de mieux les mettre en œuvre.

---

<sup>7</sup> Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *L'encyclopédie du développement durable*. Paris : les éditions des Récollets. Récupéré le 30 juin 2016 de [http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf\\_N\\_99\\_Capron.pdf](http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf)

De plus, le concept de RSE peut être observé de manière générale et non pas forcément de manière spécifique du fait qu'il suit la même logique quel que soit la problématique ciblée.

### *2.2.1.1. Origine et évolution*

C'est aux Etats-Unis, dans les années 50, que le concept de « responsabilité sociale des entreprises » a vu le jour. De manière largement acceptée, on considère que son père fondateur est Howard Bowen en raison de la publication de son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » en 1953.

Avant de devenir la notion actuelle de recherche d'un consensus entre les objectifs économiques des firmes et les enjeux sociétaux tels que le développement durable<sup>8</sup>, la RSE a trouvé son origine à travers des réflexions d'ordre éthique et religieux menant à des questionnements et à des actions philanthropiques.

Le paternalisme d'entreprise du 19<sup>ème</sup> siècle est certainement ce qui servira de fondation au développement de la RSE. En effet, à travers ce type de paternalisme, l'entreprise prend en compte l'impact de sa politique et de ses actions sur ses employés et leurs familles. En d'autres termes, elle réfléchit à ses responsabilités envers le sort d'autrui.

Vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, le concept de RSE s'est éclairci. Il y a deux principales raisons à l'origine de cette clarification :

- Les Etats deviennent de moins en moins interventionnistes et se déchargent donc de nombreuses responsabilités qui incombent dorénavant aux entreprises.
- Le concept d'une « société du risque »<sup>9</sup> consiste dans le fait que la société dans son ensemble fait face de plus en plus à des situations à haut risque pour lesquelles la responsabilité des entreprises, en particulier des multinationales, est mise en cause. Par conséquent, ces firmes tentent d'entreprendre des stratégies telles que l'adoption de politiques RSE pour redorer leur blason.

De ce fait, la notion de RSE prend tout son sens à travers une évolution plus libérale de la société et, parallèlement, à partir d'une opinion publique de plus en plus sensible aux enjeux sociétaux de la planète.

---

<sup>8</sup> Le lien entre le développement durable et la RSE est apparu fin des années 90 en Europe.

<sup>9</sup> Concept tiré de l'ouvrage « La société du risque » d'Ulrich Beck, Aubier, 2001.

Ces dernières années, la RSE a surtout évolué à l'intérieur de l'entreprise à travers l'amélioration de modèles (RSE 1.0, RSE 2.0, RSE 3.0). Du modèle 1.0 au modèle 3.0, le changement se situe en termes d'intégration. On se dirige vers des entreprises qui prennent de plus en plus en compte la RSE comme un véritable outil stratégique et managérial et qui donc l'intègrent à tous les niveaux de leur organisation.

Dans le but de conclure cette section, voici un rappel succinct des étapes historiques essentielles de l'évolution de la RSE<sup>10</sup> :

- **1880-1920** : origine anglo-saxonne ; d'ordre religieux et philanthropique.
- **1920-1945** : évolution lente et peu de changements.
- **1945-1960** : renouveau suite à la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale ; « Social Responsibilities of the Businessman » ; apparition dans la littérature académique.
- **1960-1970** : diffusion rapide dans le secteur managérial et académique ; publication de beaucoup d'ouvrages ; comportement socialement responsable.
- **1970 →** : développement durable ; Norme ISO 26000.

Dans la prochaine section du chapitre sur la notion de RSE, nous allons essayer de présenter brièvement les différentes<sup>11</sup> interprétations de ce concept.

### **2.2.1.2. Concept et définition**

Il existe plusieurs significations et interprétations du terme RSE à travers le monde. Cette situation pose problème pour établir une définition claire, précise et commune de ce concept. Cependant, plusieurs définitions phares ont été élaborées et permettent tout de même d'apercevoir les contours de ce qu'est la RSE. Par ailleurs, il est d'abord intéressant d'analyser l'essence de ce concept et ses difficultés d'interprétation.

Premièrement, qu'entend-on par *responsabilité* ? On peut en extraire deux significations qui à la fois se ressemblent mais ne sont pas similaires. Le premier sens se réfère à l'expression « rendre des comptes », c'est-à-dire à un besoin de justifications. Ajouté au premier, le second se traduit par une obligation de réparer ou simplement d'améliorer certains problèmes ou enjeux sociétaux. En effet, si l'astreinte n'est pas respectée, l'entreprise se verrait alors sanctionnée.

---

<sup>10</sup> Ruwet, C. (2011). *Ethique et RSE*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

<sup>11</sup> Il n'y a pas réellement de consensus sur l'exacte interprétation de ce qu'est la « RSE ».

Cette seconde interprétation contraignante est contestée d'un côté par le milieu des affaires, tout en étant, d'un autre côté, encouragée par les **organisations non gouvernementales** (ONG). Une autre question essentielle est donc « Où se situe la frontière entre la responsabilité des entreprises et celle de l'Etat en ce qui concerne la société ? ». Ce débat fait encore rage mais, actuellement, les firmes doivent assumer de plus en plus d'obligations envers l'intérêt général<sup>12</sup>.

Deuxièmement, il y a aussi débat sur ce qu'est précisément une entreprise et sur les limitations de sa « sphère d'influence » ainsi que sur l'étendue de sa responsabilité. De manière générale, il est accepté qu'une firme soit responsable de ses filiales, de ses sous-traitants et de l'intégralité de sa chaîne de valeur.

En dernier lieu, qu'englobe donc le mot *sociétal* (ou *social*) ? La différence entre sociétal et social est sujette à diverses interprétations. Dans l'ensemble, ces termes évoquent « les questions relatives aux droits humains, les relations et conditions de travail, la protection de l'environnement, la protection des consommateurs, l'engagement sociétal et la gouvernance des organisations, ainsi que les questions éthiques de la pratique des affaires » (Capron, 2009, p.3).

Maintenant que la terminologie a été brièvement abordée, analysons de plus près le concept de RSE.

Au 19<sup>ème</sup> siècle, c'est l'idéologie du paternalisme d'entreprise (cfr supra p.33) qui domine. En effet, la notion de RSE est liée à l'éthique morale ou religieuse du dirigeant de l'entreprise. Dans les années 1980, la RSE se voit attribuer un rôle utilitariste. L'entreprise adopte un comportement socialement responsable pour atteindre une finalité purement économique dans le but de satisfaire ses actionnaires, ses employés et les parties prenantes qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs. A la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, le concept de RSE comprend la notion de développement durable. Par conséquent, l'entreprise prend en compte l'intégralité des parties prenantes, c'est-à-dire même celles<sup>13</sup> qui ne savent techniquement pas défendre leurs intérêts. Cependant, le débat sur le fait que le développement durable dépend soit des Etats ou soit des entreprises n'est toujours pas clos.

---

<sup>12</sup> Opposition par rapport à l'idée de Milton Friedman (économiste de renom) que les entreprises ont pour seul objectif de faire du profit.

<sup>13</sup> On peut citer la nature comme exemple.

A partir de ces évolutions du concept et d'après Capron (2009), on peut énumérer les trois grandes conceptions de la RSE :

- Une conception d'ordre éthique basée sur le paternalisme d'entreprise (actions volontaires et philanthropiques ainsi que réparatrices et correctrices). Elle est fortement répandue aux Etats-Unis.
- La conception stratégique utilitariste, expliquée dans le paragraphe précédent, est fortement présente en Europe et est encouragée par la Commission de l'Union Européenne. Elle se traduit dans les faits par une préoccupation volontaire de l'entreprise à garder une bonne image et réputation aux yeux de ses parties prenantes<sup>14</sup>.
- Une conception politique de « soutenabilité ». Elle associe des démarches volontaires avec des normes reconnues universellement. L'entreprise joue un rôle sociétal essentiel et agit en conséquence à travers la prévention plutôt que la réparation. Ses objectifs ne sont plus uniquement économiques mais aussi sociaux et environnementaux. Cette notion se développe de plus en plus.

Ces trois conceptions s'entrecroisent souvent dans la pratique. Basée sur un accord entre les différentes organisations représentant les parties prenantes habituelles des entreprises et les entreprises elles-mêmes de plus ou moins 90 pays, la norme ISO 26000 a vu le jour en 2010. Celle-ci, bien qu'imparfaite, sert de pilier pour la responsabilité sociale des organisations. Elle représente bien et prend en compte les divergences existantes au niveau international en termes de RSE. Elle définit cette notion comme suit:

« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est d'accord avec les normes internationales de comportement ;
- et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Ses parties prenantes comprennent aussi les syndicats, les ONG, ...

<sup>15</sup> AFNOR. (s.d.). *La norme ISO 26000 en quelques mots*. Récupéré le 3 juillet 2016 de <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>

« Etre socialement responsable » est avantageux pour une entreprise à plusieurs niveaux. Notons toutefois que l'ampleur de ces bénéfices est dépendant de la taille de la firme (cfr infra p.39).

Selon l'Institut pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (2009), les bienfaits<sup>16</sup> de la RSE au niveau de la rentabilité d'une société se traduisent, premièrement, par un meilleur fonctionnement, plus de profitabilité et donc des performances financières améliorées. Deuxièmement, les investisseurs sont plus aptes à fournir des capitaux aux entreprises qui adoptent une vision socialement responsable. Un autre avantage est une amélioration du contexte relationnel avec les salariés aboutissant à plus de productivité et plus d'innovations. On peut aussi ajouter que le renforcement des relations avec les parties prenantes permet une marge de manœuvre plus large pour effectuer certaines opérations. Finalement, la RSE a pour objectif aussi de confectionner ou perfectionner la réputation et l'image de l'entreprise.

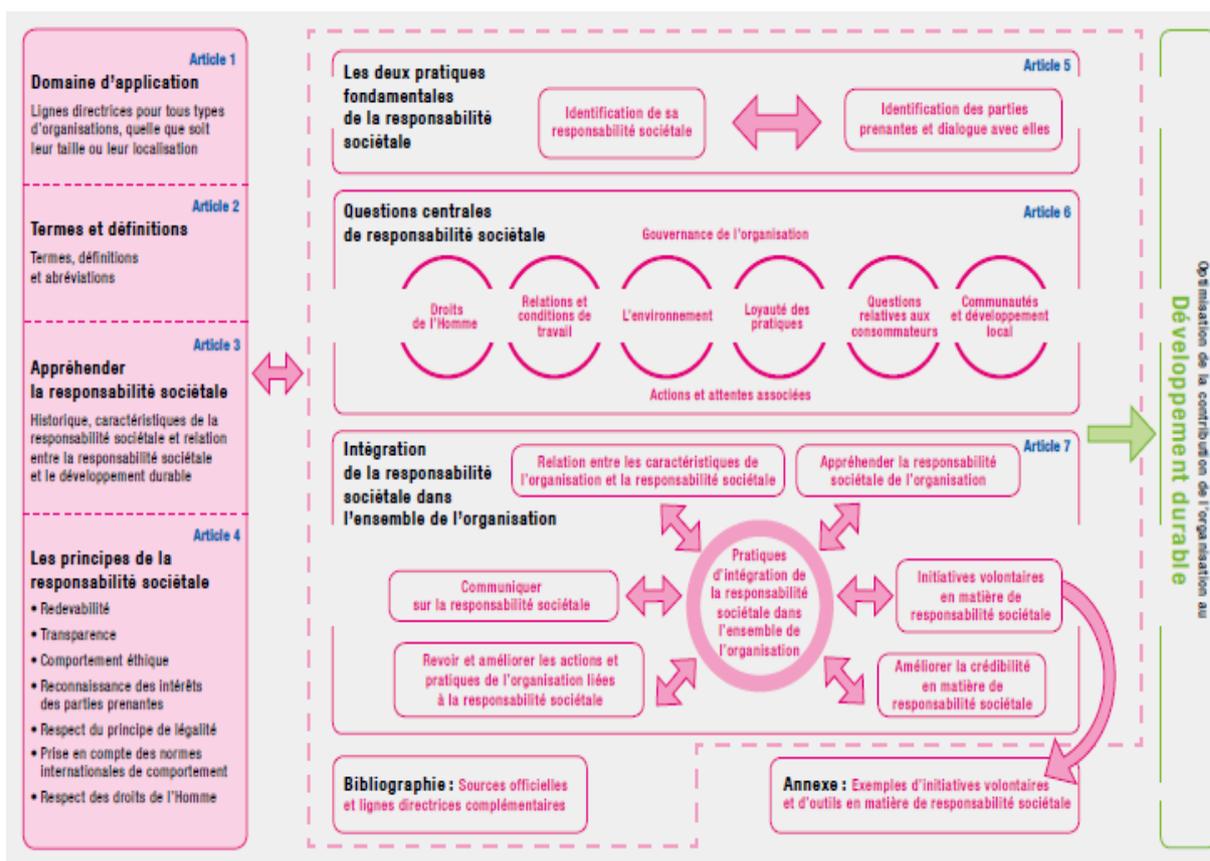
Dans la prochaine section sur la notion de RSE, nous allons regarder les normes et textes internationaux en rapport avec ce concept.

### *2.2.1.3. Normes et textes internationaux*

Comme expliqué précédemment, la norme ISO 26000 est un texte fondamental pour la RSE. Le schéma ci-après a pour but de structurer et d'expliquer ce que contient cette norme :

---

<sup>16</sup> Liste non exhaustive



**Source :** Organisation internationale de normalisation. (2010). *ISO 26000 : responsabilité sociétale*. Genève. Récupéré le 3 juillet 2016 de [http://www.iso.org/iso/fr/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf)

Selon Capron (2009), des textes internationaux antérieurs à la norme ISO 26000 ont joué un rôle prépondérant dans l'élaboration de la notion actuelle de RSE et ont donc influencé le comportement des entreprises :

- La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948.
- La Convention relative aux droits de l'enfant.
- Les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.
- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales.
- La Déclaration de Rio de 1992.
- Le programme mondial « Agenda 21 ».
- La convention-cadre sur la biodiversité.
- Le programme d'action adopté par le sommet de Johannesburg sur le développement durable en 2002.

Toutes ces références permettent de construire un cadre normatif constitué de principes pour entreprendre des démarches socialement responsables. Elles ont donc permis la réalisation de la norme ISO 26000 mais aussi du pacte mondial « Global compact » de Kofi Annan, ancien Secrétaire général de l'ONU, lancé en 2000. Ce pacte est une référence et touche directement à la RSE du fait que ses objectifs sont le respect des droits humains ainsi que celui des droits fondamentaux au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

#### *2.2.1.4. Distinction selon la taille de l'entreprise*

Même si, le plus souvent dans ce mémoire, l'entreprise est évoquée avec un grand « E », il est essentiel d'avoir en tête que les attitudes vis-à-vis de la RSE sont différentes en fonction de la taille des entreprises. En effet, il est, par exemple, plus difficile pour une PME que pour une multinationale d'assumer financièrement la mise œuvre d'une politique de RSE et des actions qui en découlent.

Dans le but de différencier une PME d'une entreprise de grande taille, analysons de plus près les contraintes et les stimulants auxquelles elle fait face pour développer des projets RSE en son sein.

Selon le Service public fédéral Economie, PME, Classes moyennes et Energie (2014), les principaux obstacles que rencontrent les PME pour poursuivre une politique RSE efficace sont leur taille trop réduite, leur insuffisance de temps et d'argent, l'intérêt relatif de leurs clients à des actions socialement responsables, leur incapacité de mesurer efficacement les bienfaits de ce type de politique, l'incompréhension quant à son rôle au sein de l'entreprise, leur carence en informations pertinentes vis-à-vis de la RSE et l'absence d'un référentiel connu.

En outre, les incitants pour engager des projets socialement responsables au sein des PME sont leur mode spécifique de gouvernance et de relations sociales, leur lien étroit avec la totalité des parties prenantes, leur enracinement sur le territoire où elles exercent leurs activités, leur flexibilité et leur réactivité permettant une meilleure adaptation du concept de RSE, leur obligation à se mouvoir stratégiquement et de manière innovatrice pour survivre et le fait que leurs actions se font ressentir rapidement sur leur environnement.

### 2.2.1.5. *Fil rouge*

Les initiatives de RSE sont une des solutions potentielles pour améliorer l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap. En comprendre le concept, à travers cette partie, permet de prendre connaissance des raisons et des difficultés poussant l'entreprise à se lancer ou non dans de tels projets. Les actions RSE sont efficaces et réussies lorsqu'elles mènent à un système gagnant-gagnant, à la fois pour l'entreprise et pour la problématique sociétale concernée, qui est, dans ce cas-ci, l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap.

La notion de RSE est vue, à l'heure actuelle, comme une recherche de consensus entre les objectifs économiques de l'entreprise et les enjeux sociétaux. D'un côté, cela correspond d'une part à embaucher une (ou des) personne(s) souffrant d'un handicap pour contribuer à lutter contre la discrimination en permettant à celle(s)-ci un ancrage dans la réalité du travail, de la société, de la vie tout simplement et à partager, d'autre part, des expériences réussies prouvant qu'il est possible et positif de recruter une personne en situation de handicap. D'un autre côté, l'entreprise doit rester rentable. Elle doit donc analyser les gains et les pertes, les avantages et les désavantages, les obstacles et les incitants rencontrés lors de l'engagement d'une (ou de) personnes en situation de handicap (ex. : la réputation de la firme, la motivation des travailleurs, les aménagements à faire, les relations sociales,...).

De plus, la RSE est un véritable outil stratégique et managérial qui se doit d'être assimilée à tous les niveaux d'organisation d'une firme. Dans ce cas-ci, investir dans l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap peut être vu comme un choix stratégique permettant, par exemple, d'améliorer l'image de la firme, de remporter certains contrats commerciaux, d'attirer une nouvelle niche de clients socialement responsables ou sensibles à la problématique du handicap,... Au niveau managérial, ce type d'initiatives peut, par exemple, redynamiser et motiver les équipes, créer un climat de solidarité, approfondir et diffuser la culture d'entreprise,...

Les normes, les lois, les réglementations, les textes législatifs et les autres sortes d'acte législatif en matière de RSE (ex. : ISO 26000) combinés à ceux en matière de handicap permettent de créer un cadre, un contexte basé sur des principes socialement responsables. Ce cadre permet d'orienter et de centrer les initiatives RSE au niveau de l'insertion socio-

professionnelle de personnes en situation de handicap pour qu'elles soient le plus efficace possible.

Les actions RSE n'ont pas le même impact et ne sont pas réalisées de la même façon en fonction de la taille de l'entreprise. En ce qui concerne la problématique du handicap, un constat est que ce sont les PME qui, comparativement aux multinationales, embauchent le plus de personnes en situation de handicap. Les incitants à engager une personne ayant un handicap doivent être plus nombreux et plus importants que les obstacles pour les PME.

Un exemple de « success story » d'initiatives RSE concernant l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap est le projet « Intégration des personnes en situation de handicap » basé sur une collaboration entre Cofely Services, l'IRSA et Manpower Unlimited (cfr infra p.59). Cofely Services a d'ailleurs reçu le prix CAP48 de l'Entreprise Citoyenne pour ce projet.

## 2.2.2. La gestion des ressources humaines

Cette partie est principalement basée sur le syllabus<sup>17</sup> « Gestion des ressources humaines » de Claire de Brier.

En plus de la responsabilité sociétale des entreprises, mon mémoire touche aussi à la gestion des ressources humaines. En effet, la problématique de l'insertion de personnes en situation de handicap dans le monde professionnel est l'essence même de ce travail. C'est pourquoi, il me semble important d'introduire brièvement la GRH et d'éclaircir son rôle au niveau de l'intégration des personnes en situation de handicap au sein d'une entreprise.

### *2.2.2.1. Origine et évolution*

Avant d'expliquer et de définir le concept de GRH, il est intéressant de présenter l'émergence et l'évolution de cette notion à travers le schéma ci-dessous.

---

<sup>17</sup> 2015-2016.



déterministe<sup>18</sup> à un modèle volontariste<sup>19</sup>. On parle alors d'administration du personnel. Durant les années 50 et 60, le terme GRH devient un terme usuel et la fonction RH se voit attribuer un plus large domaine d'actions telles que la sélection, l'évaluation, la formation et la gestion des carrières. On assiste à une formalisation des outils RH comme des méthodes de reporting (évaluation des performances, détection du personnel, ...) permettant de constituer une base de données à la fin des années 70. La logique administrative est donc abandonnée pour laisser place à une logique de gestion. Au cours des années 80, la fonction Personnel se dirige vers une individualisation de la relation de travail, c'est-à-dire qu'elle prend en compte les caractéristiques sociales et les attentes du personnel (le niveau salarial par exemple) par rapport à son activité professionnel. Cette fonction sert à la fois le social et l'économique. De surcroît, durant ces années, la fonction RH est devenue plus participative. En effet, les travailleurs participent dorénavant à la vie et au fonctionnement de l'entreprise dans une certaine mesure. Par ailleurs, à partir des années 90, la récession fait en sorte que les objectifs de rentabilité financière prennent le dessus sur les objectifs sociaux. Par conséquent, la GRH se focalise plus sur des finalités économiques et a pour rôle de gérer des restructurations, mettre en place des plans sociaux, ... Elle se voit aussi attribuer de nouvelles responsabilités telles que la gestion des compétences par exemple.

### *2.2.2.2. Concept et définition*

Avant d'expliquer le concept actuel de la GRH et son rôle dans l'entreprise, il est intéressant d'analyser la définition suivante de la GRH :

« La GRH est l'ensemble des activités mises en œuvre pour mettre en place, mobiliser et développer les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs » (Louart<sup>20</sup>, 1991, p.219).

A travers cette définition, on comprend que la GRH est comme une machine complexe comprenant plusieurs activités qui forment un ensemble cohérent dont le but est de positionner ou maintenir l'entreprise dans une situation avantageuse et bénéfique par la gestion sous tous les aspects de ses travailleurs.

---

<sup>18</sup> Basé sur des contingences environnementales.

<sup>19</sup> Basé sur le rôle des acteurs sociaux.

<sup>20</sup> Louart P. est un docteur reconnu en gestion.

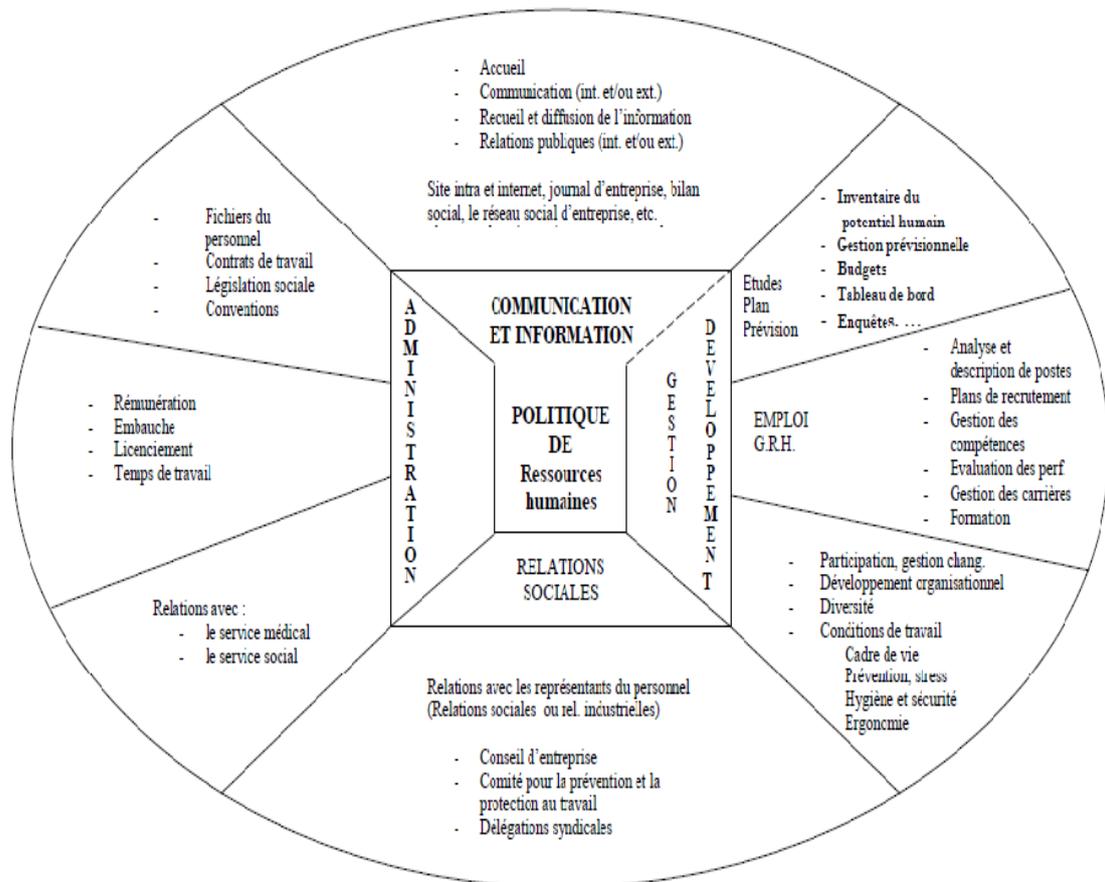
Pour bien appréhender la notion de GRH, il faut comprendre que la fonction RH au sein de la gestion de l'entreprise est un savant équilibre entre des objectifs économiques et sociaux. L'extrait<sup>21</sup> suivant provient d'un article paru dans la revue de la Société suisse de gestion du personnel et exprime de manière limpide cette idée :

« La finalité économique de l'entreprise s'inscrit donc dans une réalité sociale constamment présente ce qui oblige la fonction "Personnel" à prendre en compte deux types de problèmes : d'une part ceux qui naissent des impératifs économiques, ce qui implique que la fonction "Personnel" fournisse à l'entreprise, en permanence, dans les conditions les plus favorables de qualité, de coût et de délais, les moyens humains qui lui sont nécessaires, d'autre part ceux qui découlent des contingences sociales et humaines, ce qui conduit à une organisation de la société humaine qu'est l'entreprise afin que sur le plan social et humain elle fonctionne harmonieusement, efficacement, tout en apportant à chacun de ses membres des réponses positives à ses motivations profondes de justice, de sécurité, de développement personnel. Située donc au cœur de la dualité économique et sociale, la fonction "Personnel" a pour objet de rechercher les points critiques d'équilibre entre ces deux aspects par une prospection systématique de leurs plages d'intérêt commun et par l'élargissement de ces plages » (Tapernoux, 1980).

Avant d'aborder les différentes fonctions que peut endosser la GRH, le schéma ci-dessous permet de donner une vue globale des multiples domaines d'activités liés à la gestion du personnel.

---

<sup>21</sup> Information obtenue dans l'ouvrage de Künzi G. et al. dont l'intitulé est « Harcèlement sur le lieu de travail : l'entreprise en question ».



Source : de Brier, C. (2015). *Gestion des ressources humaines*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

On peut voir que la politique des ressources humaines a un large éventail de domaines d'activité et se retrouve donc à tous les niveaux de l'entreprise. Sur le schéma, on voit qu'elle est composée de quatre grandes catégories : la communication et l'information, l'administration, les relations sociales ainsi que le développement et la gestion du personnel.

Selon De Coster (1999), la fonction Personnel se divise en trois fonctions-clés qui se scindent elles-mêmes en des sous-fonctions :

- La fonction « acquisition » sert à fournir en ressources humaines l'entreprise de manière efficiente, c'est-à-dire il faut que les travailleurs soient compétents en fonction de la tâche qui leur est attribuée. Le gestionnaire des RH joue donc un rôle de sélectionneur, de recruteur, de gérant de la mobilité et de la formation,... à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- La fonction « intégration » a pour mission de créer un dynamisme collectif au sein de la firme. Elle doit faire en sorte qu'un maximum des acteurs de l'entreprise regardent

dans la même direction. Il faut qu'un sentiment d'appartenance à l'organisation émerge au niveau de chaque individu concerné.

- La fonction « développement » doit à la fois concilier le développement personnel<sup>22</sup> des individus (gestion des carrières, entretien d'évaluation,...) et le développement organisationnel<sup>23</sup>. Ce dernier peut être défini comme suit : « Effort plus ou moins continu entre les acteurs de l'organisation en vue de comprendre et d'améliorer à long terme les systèmes de gestion de l'organisation, sa dynamique et son efficacité, ce qui requiert un processus de diagnostic, l'implantation de changements et la résolution de problèmes et de conflits » (Foucher et Leduc, 2001).

On peut ajouter à ces trois fonctions, le besoin continu d'équité en GRH.

Pour bien comprendre comment fonctionne la GRH, il est primordial de prendre connaissance des trois modèles dominants de GRH présentés de manière claire et concise respectivement dans les tableaux ci-dessous :

- Le modèle **arbitraire** ou **discrétionnaire** est caractérisé par une gestion non formalisée des ressources humaines (il est utilisé en général dans les entreprises de petite taille).

	<b>MODELE ARBITRAIRE ou discrétionnaire GESTION NON FORMALISEE</b>
<b>Quelle conception de l'homme ?</b>	<i>Pas de conception de l'homme au travail propre au modèle. Elle dépend des croyances personnelles du dirigeant.</i>
<b>Forme d'intégration recherchée</b>	Le dirigeant va essayer de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise et motiver ses collaborateurs selon ce qu'il perçoit comme motivation chez chacun.
<b>Mode d'organisation du travail dominant</b>	<i>Pas de mode dominant, cela dépend plutôt du secteur d'activité et du niveau de compétence des travailleurs</i>
<b>Type de contrôle</b>	S'assurer que le travailleur remplisse bien sa tâche et calculer les salaires. Contrôle personnalisé.
<b>Communication</b>	Informelle, aussi bien ascendante que descendante.
<b>Rôle de la hiérarchie</b>	Contrôle et autorité, mais aussi accompagnateur et coach personnel le cas échéant
<b>Rôle de la Fonction Personnel</b>	Il n'y a pas de fonction personnel, le dirigeant assume généralement lui-même l'ensemble des tâches

<sup>22</sup> Ce terme a été inventé par Carl Rogers.

<sup>23</sup> Cette notion est inspirée des travaux de Carl Rogers sur le développement personnel.

- Le modèle **objectivant** limite la fonction RH à un rôle administratif et objectif.

	<b>MODELE OBJECTIVANT ADMINISTRATION DU PERSONNEL</b>
<b>Quelle conception de l'homme ?</b>	<i>Postulat de l'homme économique</i> La motivation au travail est avant tout financière : il faut organiser le travail, le planifier, le contrôler dans le cadre d'une stricte hiérarchie d'autorité.
<b>Forme d'intégration recherchée</b>	L'homme est considéré comme un exécutant qu'il faut contrôler. Prédominance du "contrat de travail" centré uniquement sur l'équilibre « contributions-rétributions »
<b>Mode d'organisation du travail dominant</b>	<i>Organisation scientifique du travail - O.S.T. ou Modèle bureaucratique</i>  <u>Parcellisation des tâches</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Séparation entre conception et exécution</li> <li>• Division des tâches en éléments simples</li> <li>• Définition de temps précis de travail</li> </ul>
<b>Type de contrôle</b>	S'assurer que le travailleur remplisse bien sa tâche Contrôle structurel ou bureaucratique.
<b>Communication</b>	prévue dans un réseau formel.
<b>Rôle de la hiérarchie</b>	Contrôle et autorité.
<b>Rôle de La Fonction Personnel</b>	Développer des systèmes de contrôle et de stimulation afin de réduire la résistance des hommes au travail : dispositions réglementaires et juridiques et procédures formelles
<b>Champ d'action de La Fonction Personnel</b>	Prise en charge de tous les problèmes liés à l'établissement et au respect du contrat de travail prescrivant droits et responsabilités respectifs. Élaboration de systèmes de rémunération stimulants. Conception de systèmes de contrôle formels Application de règles et procédures formelles (embauche, licenciements,...).
<b>Autonomie de La Fonction Personnel</b>	Grande autonomie parce que les problèmes sont ailleurs (technique, production, marché).
<b>Finalité</b>	Objectivation de la relation de travail. Stabilisation de l'organisation.

- Le modèle **individualisant** s'emploie à gérer les ressources humaines de façon individuelle et personnalisée.

	<b>MODELE INDIVIDUALISANT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>
<b>Conception de l'homme au travail</b>	<i>Postulat de l'homme en quête de se réaliser</i> L'homme aspire à un certain degré d'autonomie et d'indépendance. Il est essentiellement motivé et contrôlé par lui-même. Il n'y a pas contradiction entre "se réaliser" et oeuvrer plus efficacement pour l'organisation.
<b>Forme d'intégration recherchée</b>	L'homme est considéré comme une ressource, un potentiel à gérer. Évolution du contrat vers la recherche d'une intégration toujours plus poussée, visant à rencontrer le désir de réalisation de soi dans l'organisation.
<b>Mode d'organisation du travail dominant</b>	<i>Management by objectives - M.B.O.</i> Fixation par individu et /ou par groupe, de buts à atteindre en tant qu'objectifs réalisables.(SMART) Délégation de responsabilités par le choix des moyens appropriés.
<b>Type de contrôle</b>	Contrôle sur les résultats et sur les conditions
<b>Communication</b>	Favorisée dans tous les sens y compris dans un réseau informel.
<b>Rôle de la hiérarchie</b>	Rôle essentiel des managers de proximité dans l'encadrement et l'accompagnement des collaborateurs. Les managers sont des animateur d'équipes (plutôt que des chefs) et parfois des coaches individuels. Ils servent de relais entre la direction et la base.
<b>Rôle de la Fonction Personnel</b>	Assurer la productivité et la motivation du personnel et son engagement vis-à-vis de l'entreprise. Concevoir les outils de GRH utiles à la politique définie, les faire appliquer par les managers et produire des rapports réguliers.
<b>Champ d'action de la Fonction RH</b>	Mise en oeuvre de la gestion du personnel (embauche, affectation, mutation,...). Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Connaissance du potentiel humain de l'entreprise (sélection, appréciation). Définition des politiques (gestion des carrières, plans de formation, gestion des compétences...).
<b>Finalité</b>	Mix entre objectivation et individualisation de la relation de travail. Développement de l'organisation.

Source des trois tableaux : de Brier, C. (2015). *Gestion des ressources humaines*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

### 2.2.2.3. Distinction selon la taille de l'entreprise

Comme pour la RSE, les attitudes d'une firme vis-à-vis de la GRH sont différentes en fonction de la taille des entreprises. En effet, les moyens financiers et humains déployés pour la gestion des ressources humaines sont différents si l'entreprise est petite, moyenne ou grande. De plus,

le modèle de GRH utilisé (cfr supra p.46) par une société et le rôle de la direction des RH<sup>24</sup> varie en fonction de l'importance de l'entreprise.

Dans les TPE et les petites PME, le modèle arbitraire de GRH est souvent employé. Ainsi la fonction RH est souvent occupée par le patron lui-même. C'est seulement dans des PME plus importantes qu'émerge une réelle politique RH. D'un côté, elle peut se baser sur la création d'un service du personnel. Dans ce cas-ci, c'est le modèle objectivant qui prédomine. D'un autre côté, la firme peut mettre en place une direction des RH influant sur la gestion du personnel de façon plus globale et participative. Ici, c'est le modèle individualisant qui est alors le plus souvent usité.

En ce qui concerne les grandes entreprises, la direction des RH comprend un pôle administratif et un pôle « développement des RH ». La fonction RH s'opère en grande partie de manière centralisée. Dans les grands groupes, celle-ci est effectuée par une division structurée des différents services spécifiques à la GRH tels que le recrutement, la gestion des plans de carrière, la formation par exemple. Par ailleurs, des sections décentralisées<sup>25</sup> viennent en aide aux services centraux. En effet, les filiales possèdent leur propre service GRH, ce qui leur confère une plus grande autonomie au niveau stratégique et opérationnel. Dans les deux cas, c'est le modèle individualisant qui est employé.

#### *2.2.2.4. Fil rouge*

L'insertion professionnelle d'une (ou de) personne(s) en situation de handicap nécessite que l'entreprise ait un service GRH adapté prenant en compte les modifications organisationnelles, managériales et comportementales suscitées par cette insertion.

Une personne en situation de handicap travaillant dans une entreprise fait partie, comme tout employé, des ressources humaines et doit donc être administrée et gérée par le service GRH. De par sa condition, cette personne doit souvent être gérée de manière différente (ex. : aménagements matériels et immatériels, tâche administrative plus importante, gestion des relations sociales plus complexes,...).

<sup>24</sup> On parle aussi parfois de « service du personnel » quand la fonction se limite à un rôle administratif.

<sup>25</sup> En fonction des sites de production, établissements ou populations.

La politique des ressources humaines est composée de quatre grandes catégories de domaines d'activités. La première est la catégorie de la communication et de l'information. Il s'agit donc de communiquer à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise les initiatives et les mesures prises en faveur de la problématique de l'insertion de personnes en situation de handicap ainsi que leur résultats et d'être informé à propos de ce qui passe en matière de handicap au sein de la société (ex. : la législation). La seconde est l'administration. Embaucher une personne en situation de handicap demande une gestion administrative plus lourde et plus complexe que pour un employé ordinaire (ex. : différentes primes). La troisième correspond aux relations sociales avec les représentants du personnel. Dans le cas du handicap, il faut être attentif à ne pas discriminer la personne en situation de handicap et lui fournir les aménagements raisonnables nécessaires. Une personne en situation de handicap peut ne pas avoir les mêmes droits et devoirs qu'un employé ordinaire. La dernière catégorie correspond à la gestion et au développement de l'individu et de l'entreprise dans son ensemble. Logiquement, il faut penser la gestion et le développement d'une personne en situation de handicap différemment d'un employé classique (ex. : gestion des compétences, gestion de la carrière,...). En ce qui concerne l'entreprise, engager une personne souffrant d'un handicap peut avoir un impact sur la gestion et le développement de celle-ci (ex. : participation, gestion du changement, diversité, conditions de travail,...).

La fonction RH doit permettre un équilibre entre les impératifs économiques (ex. : rentabilité) et sociaux de l'entreprise. Elle se divise en trois sous-fonctions qui sont la fonction « acquisition », « intégration » et « développement ». Au niveau de la première, il est primordial que lorsqu'une personne en situation de handicap est embauchée, elle soit compétente et efficiente pour la fonction qui lui est donnée. Pour la seconde, l'insertion professionnelle d'une personne en situation de handicap doit permettre de créer un dynamisme collectif et une participation commune à la culture de l'entreprise. Pour la fonction « développement », le service GRH doit permettre un développement personnel positif de la personne en situation de handicap ainsi que des autres collaborateurs et maintenir ou améliorer parallèlement le développement organisationnel de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise, la fonction RH a aussi pour rôle d'instaurer une certaine équité. Dans le cas de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap, il faut, par exemple, faire attention à ne pas favoriser ces personnes au-delà des limites du raisonnable par rapport à un travailleur lambda sinon des frictions entre collaborateurs pourraient apparaître.

Selon la taille d'une entreprise, la fonction RH est fortement développée ou non. Plus l'entreprise est grande, plus la politique des ressources humaines a de l'importance. Logiquement, on comprend que cela a un impact sur la gestion de personnes en situation de handicap au sein d'une entreprise.

### 2.2.3. Exemples de « success story »

Ci-dessous se trouvent deux exemples de « success story » en matière d'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap. Ces exemples servent à démontrer qu'engager des personnes souffrant d'un handicap est une expérience possible et positive. Faire part de ces réussites en la matière est important pour éveiller les consciences et donner envie à d'autres entreprises d'enclencher des démarches semblables.

Exemple de Guillaume, 29 ans, employé administratif chez Rothschild Belgique (DiversiCom, 2016) :

« Derrière l'enseigne de Rothschild Belgique, fourmillent une trentaine de personnes qui nourrissent un esprit d'équipe propre à certaines belles entreprises familiales. Une équipe dont la charge de travail ne diminue jamais, évidemment...

Derrière le nom de Guillaume, se profile un jeune fraîchement diplômé en Histoire et spécialisé en Archives, qui nourrit un rêve... s'envoler pour le Canada! Sa motricité réduite est un défi. Mais les défis, il aime, évidemment... Avant de partir, Guillaume veut s'initier au monde de l'entreprise.

DiversiCom le présente à Rothschild... Une mission de 6 mois lui est confiée.

« Comme première expérience, je ne pouvais rêver mieux. Je suis heureux de mettre mes compétences en matière de gestion documentaire au service de Rothschild. J'ai pris ma place au sein de cette équipe humaine, dynamique et conviviale dans laquelle je me suis senti vite intégré. »

« L'arrivée de Guillaume nous apprend à relativiser le degré des difficultés que nous rencontrons quotidiennement. Face à son handicap, très vite Guillaume nous a rassurés par son comportement très positif, sa bonne humeur, et une parfaite conscience de ses possibilités. De plus, il s'avère être un véritable puits de savoir : l'Histoire n'a aucun secret pour lui. Dans des

entreprises où tout doit aller toujours plus vite, le handicap de Guillaume qui a besoin de plus de temps pour accomplir ses tâches pourrait paraître comme un frein. Mais ceci est très largement compensé par la qualité de son travail et la vivacité d'esprit avec laquelle il aborde tout sujet,... toujours avec le sourire. Il s'associe volontiers à toutes nos activités : sport, visite sur le marché au Châtelain, soirée dansante à Paris, balade en Thalys.... Bref, son handicap n'est pas un handicap, et nous sommes tout simplement ravis d'avoir un collègue tel que Guillaume, que nous souhaiterions garder parmi nous. »

Anne-Sophie Eymeoud (Directeur Général),

Patricia Renard (Attachée de Direction),

Frank Vivier (COO, Project Manager) » (DiversiCom, 2016).

Exemple de Stéphanie, 30 ans, bibliothécaire chez Solvay (DiversiCom, 2016) :

« Stéphanie est bibliothécaire de formation. Ses semaines sont bien remplies. Chaque jour pratiquement, une activité bénévole: ludothèque, bibliothèque d'une maison de repos, bouquinerie de la Croix Rouge... Mais Stéphanie rêve d'un vrai travail!

La bibliothèque du personnel de l'entreprise Solvay à Nederover-Hembeek dispose de 6000 livres... 6000 livres à étiqueter et encoder. DiversiCom a créé le lien et le matching est idéal! Stéphanie est engagée pour 6 mois à temps partiel, ce qui lui permet de conserver certaines activités bénévoles qui lui sont chères.

Elle a pour mission l'encodage des livres et la permanence de la bibliothèque. La formule choisie est un contrat d'adaptation professionnelle : Stéphanie consolide sa formation sur le terrain et perçoit une petite rémunération tout en conservant ses allocations.

Solvay a trouvé une personne compétente et motivée qui répond parfaitement au besoin. Cette réussite s'inscrit dans une volonté de l'entreprise de mener une Politique RH ouverte au défi du handicap.

Le partenariat entre Solvay et DiversiCom se décline à différents niveaux: plan d'action, formation, présentation de candidats, conseils administratifs et logistiques, préparation des collègues, sensibilisation... Ensemble, la volonté devient réalité !

« L'arrivée de Stéphanie comme support à la bibliothèque s'inscrivait dans une démarche toute nouvelle pour Solvay. Après une période d'adaptation, aussi bien pour elle que pour nous,

Stéphanie a trouvé sa place en gagnant en autonomie. Elle n'hésite d'ailleurs pas à proposer ses idées innovantes pour améliorer les services de la bibliothèque. Belle expérience d'échanges, enrichissante à tous les niveaux ! »

Catherine Gustin, tutrice

« Quand DiversiCom m'a appelée pour me proposer ce poste, j'avais du mal à le croire. Un travail en lien avec ma formation dans une telle entreprise ! Cette expérience, je la considère comme mon vrai premier job, pour une période longue et un projet bien défini. Je me sens enfin intégrée. »

Stéphanie » (DiversiCom, 2016).

### 2.3. Fil rouge

En guise de conclusion (en plus des autres fils rouges), se trouve ci-dessous l'énumération, basée sur la partie théorique de ce mémoire, des principaux freins et incitants à l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap en Belgique :

Les principaux obstacles sont :

1. Le manque d'ouverture des citoyens et la peur et l'ignorance du handicap (ex. : stéréotypes, le manque de reconnaissance, discrimination,...).
2. L'absence d'une définition claire et commune du handicap. Cette situation a pour conséquence une typologie imprécise et mal délimitée du handicap menant à des difficultés pour mesurer, cibler et évaluer les mesures à prendre pour améliorer l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap.
3. Le manque de réflexion transversale sur la problématique (ex. : enseignement spécialisé inapproprié, transports publics inadaptés,...).
4. Les lourdeurs administratives dues au cadre institutionnel et aux législations complexes. A cause de cela, les personnes en situation de handicap sont en plein flou en ce qui concerne leurs droits, les aides, ... et les entreprises n'engagent pas.
5. Les pièges à l'emploi dus à la suppression de l'allocation de revenu de remplacement en cas d'engagement.

6. Une GRH inadaptée (ex. : mauvaise gestion de la carrière, mauvaise gestion des compétences, conflits à cause d'une mauvaise intégration, non-participation à la culture d'entreprise,...).

Les principaux éléments favorables sont :

1. Les législations favorisant la diversité et luttant contre la discrimination.
2. Les nombreuses aides (ex. : information, allocations, primes,...) fournies tant aux personnes en situation de handicap qu'aux entreprises et le système de quotas (même si il est, en Belgique, inexistant dans le privé et insuffisamment respecté dans la fonction publique).
3. Les labels et les prix de concours (ex. : prix CAP48 de l'Entreprise Citoyenne, label Diversité,...) donnant du crédit et de la visibilité aux initiatives socialement responsables.
4. L'existence des ETA.
5. Une GRH adaptée.
6. Les initiatives RSE basées sur un système gagnant-gagnant et la diffusion des « success story ».

## **3. Partie pratique**

Dans la partie pratique, se trouve le contenu important des interviews et l'analyse qui en découle.

Le premier chapitre concerne la présentation des personnes interviewées, le questionnaire commun utilisé pour procéder aux entretiens et la présentation des idées importantes, prises individuellement, de chaque interlocuteur.

Le deuxième chapitre comprend un tableau récapitulatif des différentes interviews et la mise en commun et l'analyse du contenu des interviews.

### **3.1. Mise en place**

Cette section a pour but de donner tous les éléments importants liés aux interviews. Elle permet de placer le décor avant de passer à la mise en commun des différentes idées et à son analyse.

#### **3.1.1. Présentation des personnes interviewées**

Dans cette section, afin de bien visualiser le contexte de chaque entretien, je vais brièvement présenter les personnes que j'ai interviewées et décrire les organismes auxquels elles sont attachées.

##### ***3.1.1.1. Pierre Leboutte, administrateur délégué de l'asbl Parthages***

L'asbl Parthages a été créée en 1995 et poursuit certaines des activités et des initiatives de l'asbl Carat, elle-même fondée en 1997. Son objectif principal est la participation des personnes en situation de handicap à la société et à ses mécanismes et réseaux. Pour arriver à ses fins de manière plus efficace, elle coopère avec les asbl Services d'Accompagnement de Bruxelles, de Namur et du Brabant Wallon.

Les services proposés par Parthages aux personnes en situation de handicap et aux associations sont :

- Le développement d'un dispositif innovateur d'Accompagnement de personnes en situation de handicap, appelé le dispositif-Carat<sup>26</sup> (théorie et méthode).
- Des formations à l'accompagnement.
- L'accès à l'information et à la documentation.
- Un apprentissage de la langue des signes.
- La participation et/ou la gestion administrative et financière.

### *3.1.1.2. Thierry Conrads<sup>27</sup>, administrateur fondateur de Wheelit.be*

« Wheelit.be est un site de recrutement qui a pour objectif de faciliter l'emploi des personnes handicapées en Belgique. Ce premier job board belge permet aux entreprises ouvertes à la diversité de combiner RSE et handicap en mettant à leur disposition une base de données de CV de personnes handicapées. Il offre également un maximum d'informations pour favoriser l'intégration professionnelle des personnes handicapées : les aides octroyées par les régions (VDAB/ GTB, Cocof/ SBFPH/ PHARE, AWIPH, DG), les abattements sur les allocations octroyés par le fédéral, les aides à l'aménagement du poste de travail et des conseils à l'emploi » (Wheelit.be, 2016).

L'essence de Wheelit.be est d'encourager les personnes en situation de handicap à devenir des acteurs économiques à part entière de la société à travers l'insertion professionnelle. La méthode employée est de cibler et de partager les offres d'emploi pour les personnes souffrant d'un handicap et de leur fournir le plus grand nombre d'exemples de CV adaptés afin de mettre en évidence leurs compétences. Le site a pour but de devenir une référence entre les employeurs et les salariés en situation de handicap. A compétences similaires, le handicap n'est pas un obstacle.

### *3.1.1.3. Marie-Laure Jonet, fondatrice de l'asbl DiversiCom*

« L'asbl DiversiCom facilite la mise à l'emploi des personnes handicapées sur base de leurs compétences. Nous accompagnons le chercheur d'emploi handicapé. Nous conseillons

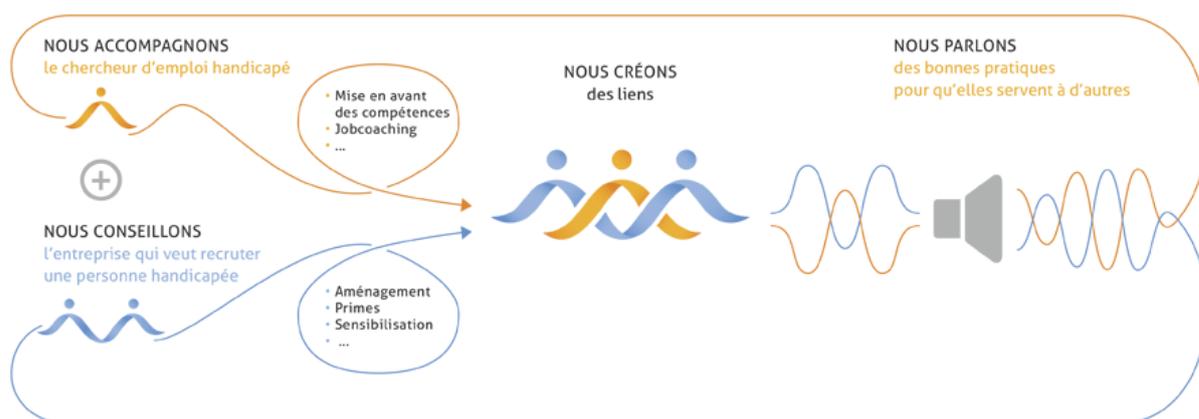
---

<sup>26</sup> Parthages est propriétaire des droits sur ce dispositif.

<sup>27</sup> M. Conrads est lui-même en situation de handicap depuis sa jeune enfance. Son avis sur le sujet est d'autant plus intéressant.

l'employeur. Nous créons des liens avec eux. Nous parlons de leurs bonnes pratiques pour qu'elles servent à d'autres » (DiversiCom, 2016).

L'essence de DiversiCom est d'encourager la diversité au travail et de rendre plus simple l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap sur base de leurs compétences.



Source : DiversiCom. (2016). Notre mission. Récupéré le 18 avril 2016 de <http://www.diversicom.be/qui-sommes-nous/notre-mission/>

Sa mission est basée sur trois axes :

- Handicap et emploi.
- Responsabilité sociétale et diversité en entreprise.
- Communication, facteur d'évolution des comportements.

Ses trois activités principales sont :

- Accompagnement du chercheur d'emploi en situation de handicap.
- Conseil à l'entreprise lors des diverses phases d'un processus d'embauche.
- Faire connaître les facteurs de succès et les bénéfices liés à la diversité au travail.

### **3.1.1.4. Stéphane Emmanuelidis, directeur de l'ETA Deneyer**

Stéphane Emmanuelidis est :

- Le directeur de l'ETA DENEYER,
- L'administrateur délégué de l'entreprise d'insertion professionnelle, 8INFINI,
- L'ancien directeur général du Village n°1,
- Le président de l'Association paritaire pour l'emploi et la formation (APEF),

- Le président de l'Union des entreprises à profil social (UNIPSO),
- L'administrateur de l'Union des entreprises à profil social (UNISOC),
- L'administrateur de la Fédération des entreprises de travail adapté (EWETA),
- Un membre du Conseil supérieur des personnes handicapées.

A propos de l'ETA Deneyer :

C'est en 1972 que l'Atelier protégé, l'Espoir, est créé. Il prendra le nom de son fondateur en 1995 et devient une Entreprise de travail adapté. En 2009, l'entreprise change de statut juridique. Elle passe d'ASBL à SCRLFS Société Coopérative à Responsabilité Limitée à Finalité Sociale « afin de s'inscrire clairement dans l'économie sociale »

Les activités de l'ETA localisée à Strépy-Bracquegnies sont très diversifiées :

- Dans ses ateliers : travaux de conditionnement, montages de jeux d'intercalaires, encartage, montages électriques, électromécaniques et hydrauliques, montages de câblages électriques pour tableaux de commande, circuits imprimés, câbles connecteurs, montage de luminaires, montage de pompes et tuyauteries, ébavurage et arasage de pièces de fonderie de précision, nettoyage de pièces métalliques par projection, personnel au service des entreprises via contrat d'entreprise avantageux.
- A l'extérieur : créations, entretiens de parcs et jardins, tous services horticoles, abattage et élagage, tous nettoyages, nettoyage après expulsions, désinfection, entretien des bâtiments, fabrication de caisses de bois de toutes dimensions, peinture, recouvrement de sols et murs, nettoyage de tombes, petites rénovations (petite maçonnerie, plomberie, électricité,...). L'ETA propose ses services à l'extérieur aussi bien chez le particulier, en entreprise, dans les sociétés de logements sociaux que pour les pouvoirs publics.

### *3.1.1.5. Karolien Vandersteen, responsable du développement social et des formations chez Cofely Services*

« ENGIE Cofely est aujourd'hui la référence en matière de gestion intégrée de services facilitaires. Elle offre des solutions techniques pour le secteur tertiaire, public ou privé, l'industrie, les aéroports et les data centers. ENGIE Cofely et ses filiales emploient 3000 collaborateurs » (Cofely Services, 2016).

Cofely Services a lancé en 2008 le projet « Intégration des personnes en situation de handicap » en collaboration avec l'Institut Royal pour Sourds et Aveugles et Manpower Unlimited<sup>28</sup>. L'objectif de cette initiative RSE est l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap, surtout sur les chantiers, par le développement de moyens de sécurités adaptés et de cours de langue des signes, la préparation des équipes,... Cofely Services a reçu le prix CAP48 de l'entreprise citoyenne pour l'emploi en 2010 pour ce projet.

« L'impact se fait clairement ressentir au sein de nos équipes qui ont intégré une personne handicapée. Ces équipes se sentent soudées et motivées quant à la réussite de ce projet » (Van Doren et Noben, 2010).

### ***3.1.1.6. Réginald Beyaert, directeur général de l'Institut Royal pour Sourds et Aveugles***

« L'IRSA, Institut Royal pour Sourds et Aveugles, est le plus grand centre francophone d'enseignement et d'éducation pour personnes atteintes de troubles de la vue, de l'ouïe, du langage ou instrumentaux. Fondée et soutenue par la Congrégation des Soeurs de la Charité depuis 1835, l'IRSA se situe à Uccle dans un parc de 5 hectares. Le public quotidien dépasse les 1000 personnes, dont la majorité est âgée de 0 à 21 ans. Parmi ces personnes porteuses de handicaps sensoriels, un tiers est porteur d'autres handicaps associés - mental, moteur et/ou psychique - à des degrés parfois très profonds (polyhandicaps) » (IRSA, 2012).

L'objectif de l'IRSA est de mettre en oeuvre un projet pour et avec l'individu pris en charge et son entourage à partir de ses compétences dans une optique d'épanouissement psychologique, cognitif, relationnel, linguistique et culturel à la recherche d'autonomie et de bien-être. L'IRSA met en place son action à travers une institution intégrée dans une dynamique de progrès continu de ses pratiques et de son expertise dans l'approche d'une société inclusive.

### ***3.1.1.7. Jean-Christophe Vassart, gestionnaire de financement des services d'aide en milieu de vie (AViQ)***

M. Vassart travaille à l'AViQ (cfr supra p.18) et il y est gestionnaire de financement des services d'aide en milieu de vie, ce qui comprend les frais d'accompagnement, d'aide précoce,

---

<sup>28</sup> Manpower Unlimited n'existe plus actuellement.

les services d'aide à la vie journalière, les services d'accompagnement au planning familial, c'est-à-dire tout ce qui englobe tous les services qui aident la personne en situation de handicap à rester dans son milieu de vie.

De plus, il est lui-même en situation de handicap depuis sa naissance. Son handicap est une infirmité motrice cérébrale, appelée la « maladie de Little ».

### 3.1.2. Présentation du questionnaire principal

Le questionnaire commun<sup>29</sup> réalisé pour effectuer les interviews se présente comme suit :

1. Est-ce que la société actuelle, dans son ensemble, comprend, cible et aborde la problématique du handicap de la bonne façon ? En Belgique plus particulièrement ?
2. Que pensez-vous de la législation européenne et belge en la matière ? Plus spécifiquement, votre point de vue au niveau des différentes aides à l'emploi et des allocations ?
3. Que pensez-vous du système des quotas de façon générale ? Qu'en est-il pour la Belgique ?
4. La Belgique est-elle un bon exemple en matière d'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap ?
5. De façon générale, quelles sont les recommandations que vous donneriez aux différents acteurs de la société pour améliorer l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap ? De manière plus particulière, aux personnes souffrant d'un handicap d'une part et aux entreprises d'autre part?
6. Quels sont les conseils que vous donneriez à l'employeur ou à la personne en situation de handicap lors de l'entretien d'embauche de celle-ci ? Sa préparation et son suivi ?
7. Quels peuvent être les avantages et les désavantages, les obstacles et les incitants à l'embauche d'une personne en situation de handicap pour elle et pour l'entreprise ?

---

<sup>29</sup> Il faut noter que, pour Stéphane Emmanuelidis, l'interview s'est presque intégralement centrée sur les ETA et ne s'est donc pas beaucoup basée sur le questionnaire commun.

8. Que pensez-vous de la RSE en général ? Et, plus particulièrement, en ce qui concerne la problématique de l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap ?
9. Que pensez-vous du système des ETA en Belgique ?

Ces questions ont été expressément conçues de manière assez vaste pour que les personnes interrogées puissent, librement, donner des avis non orientés, larges et spécifiques sur la problématique de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, lors des différents entretiens, d'autres questions ont aussi été posées en fonction du rôle de l'interlocuteur et de l'évolution de l'interview.

### 3.1.3. Résumé du contenu important de chaque interview

Avant d'analyser l'ensemble des informations recueillies lors de mes entretiens, il me semble important de présenter les points-clés des interviews prises de manière individuelle. Cela permet de prendre connaissance, a priori, du contenu sur lequel se base l'analyse.

#### *3.1.3.1. Pierre Leboutte, administrateur délégué de l'asbl Parthages*

Propos importants recueillis lors de l'interview :

1. M. Leboutte évoque le fait qu'il n'y a pas de définition claire du handicap en Belgique. Une personne est classifiée en situation de handicap ou non selon des normes et des réglementations. Le handicap est donc vu comme une caractéristique administrative. Cela installe un éloignement par rapport à ce que vivent réellement les personnes en situation de handicap et leur entourage. Il définit le handicap comme « une difficulté particulière dans la vie sociale ».
2. Seul compte l'impact positif ou négatif du handicap sur les compétences utiles à l'exercice de la fonction, de la personne en situation de handicap. Un individu souffrant d'un handicap est un membre du personnel au même titre que les autres mais avec des capacités ou incapacités particulières permanentes. Il faut embaucher par rapport aux compétences et non par rapport au handicap : « The right man at the right place ».

3. La société politico-socio-administrative actuelle aborde la problématique du handicap par catégories de personnes plutôt que par catégories de problèmes. M. Leboutte propose un exemple pour illustrer cette situation : « L'aménagement des transports en commun en Belgique pour les personnes en situation de handicap est désastreux. Le pouvoir de pression de cette catégorie de personnes est insuffisant pour faire changer les choses. Ce problème ne les touche pas uniquement mais touche aussi les personnes à mobilité réduite en général (personnes âgées, mères avec poussette,...). Si tous les individus concernés par cette problématique (catégorie de problèmes) venaient à mettre la pression ensemble pour améliorer la situation, un changement pourrait certainement s'opérer ».
4. L'emploi motivé par le respect d'une réglementation telle que les quotas n'est pas une bonne solution si on embauche pour remplir une case et non en se référant aux compétences de l'individu. Cette situation risque de ne pas être appréciée sur le long-terme par les différentes parties concernées (l'employé lui-même, l'employeur, les collègues,...). Ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas respecter les quotas. Ceux-ci ne doivent pas être la motivation première mais peuvent servir à ouvrir l'intérêt des gens sur l'embauche d'une personne en situation de handicap.
5. Une personne en situation de handicap peut développer des aptitudes particulières (ex. : un aveugle qui a une excellent ouïe). Cela peut parfois avoir un avantage dans l'exercice de certaines fonctions mais il est exceptionnel que la détention de ces compétences influe sur l'offre et la demande de travail. Par ailleurs, les personnes souffrant d'un handicap possèdent, de par leur condition, généralement une plus grande motivation par rapport à leur travail que des employés sans handicap (moins d'absentéisme, ...). Il faut toutefois faire attention à ce que cette situation n'amène pas à des dérives d'exploitation. Travailler avec des personnes en situation de handicap augmenterait la motivation de l'ensemble des collaborateurs.
6. Comme pour les quotas, embaucher une personne en situation de handicap dans le seul but d'améliorer l'image de l'entreprise à travers une action RSE n'est pas une motivation valable. Dans notre société, le rôle prioritaire d'une entreprise n'est pas de mettre à l'emploi une personne possédant un handicap mais bien d'enrichir l'actionnaire. Si maintenant cette

personne en situation de handicap est engagée principalement pour ses compétences, la situation peut profiter à l'entreprise et il s'agit alors d'un système gagnant-gagnant.

7. La meilleure façon pour contribuer à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap est de partager, de diffuser des expériences qui ont été des réussites. Il est également important de mettre en contact des personnes souffrant d'un handicap avec des employeurs qui ont déjà vécu l'expérience positivement.
8. A partir du moment où une personne en situation de handicap trouve un emploi, le regard des gens sur elle change de manière radicale et rapide, plus que si elle obtient un logement ou apprend à lire, à se déplacer. Elle obtient à travers le travail son étiquette d'émancipation, de citoyen dit « ordinaire » aux yeux de la société (elle coûte moins aux contribuables car elle ne reçoit moins d'allocation).
9. Le véritable frein à l'embauche d'une personne en situation de handicap mental n'est pas lié à ses compétences mais plutôt à son comportement (hygiène, réactions imprévues,...). La solution à cette situation est que des organismes proposent des programmes individuels de formation sur mesure (par rapport à leur capacité, à la fonction exercée).
10. La problématique du handicap est largement sous-estimée (10% de la population belge est considérée en situation de handicap) mais également la rentabilité du handicap (ex. : un restaurant où l'on parle le langage des signes a plus de chance d'attirer des clients sourds et muets que ses concurrents).
11. Comme une personne en situation de handicap a une meilleure protection sociale (revenu de remplacement,...) qu'un chômeur dit « ordinaire », les syndicats vont aider en priorité ce dernier parce qu'il se trouve dans une situation plus précaire. De plus, les délégués syndicaux sont peu formés aux spécificités du handicap.
12. Actuellement, les compensations financières que l'entreprise peut recevoir pour « perte de productivité » sont un incitant pour engager une personne en situation de handicap mais la lourdeur administrative pour ce type d'embauche est un frein très important dans les PME.

13. L'idée de base des ETA est remarquable mais l'exigence de rentabilité économique a modifié son fondement. De plus en plus de travailleurs non handicapés sont employés au sein des ETA parce qu'ils sont plus rentables. On donne des emplois particuliers (personnel d'encadrement,...) à des personnes dites « ordinaires » afin que les ETA fournissent du travail adapté à des personnes en situation de handicap qui sont finalement proportionnellement de moins en moins nombreuses. L'ETA a notamment pour but de permettre le reclassement des personnes souffrant d'un handicap dans le monde du travail normal mais ce n'est pas le cas car les ETA ne veulent pas laisser partir leurs travailleurs les plus rentables. Une solution pourrait être la pénalisation en cas de reclassements insuffisants. Un autre problème concernant les dérives des ETA est que ces dérives sont financées par des subsides publics.

### *3.1.3.2. Thierry Conrads, administrateur fondateur de Wheelit.be*

Propos importants recueillis lors de l'interview :

1. A cause de la peur d'être discriminée, une personne en situation de handicap ne sait généralement pas comment présenter son handicap lors d'un entretien d'embauche. A l'inverse, un employeur ne sait pas non plus, dans la plupart des cas, comment intervenir dans ce genre de situation. Au final, les employeurs ne vont donc pas naturellement vers l'embauche de personnes souffrant d'un handicap et ces dernières n'osent pas postuler. Former les dirigeants d'entreprise et les personnes en situation de handicap (coaching) pour qu'ils soient moins déconcertés et plus préparés lors d'un entretien d'embauche est une solution (ex. : une personne en situation de handicap doit mettre sur son CV ses efficiences et non ses déficiences).
2. Une entreprise ne doit pas engager des personnes en situation de handicap mais des personnes compétentes. Notons que ces individus peuvent regorger d'aptitudes et que, à compétences égales, ils pourraient même être préférés à des personnes dites « ordinaires » de par leur savoir-être développé à partir des difficultés qu'ils auraient rencontrées et surmontées.
3. L'insertion professionnelle d'une personne en situation de handicap peut avoir un impact organisationnel sur l'entreprise concernée. Les personnes en situation de handicap doivent

prendre en charge leur handicap mais certains aménagements sont parfois nécessaires. Ces derniers doivent en l'occurrence rester raisonnables pour la firme (mesurer le ratio coût/bénéfice). Il y a aussi un aménagement psychologique à faire tant pour la personne souffrant d'un handicap que pour ses collaborateurs. La meilleure solution pour être à l'aise dans ce genre de situation est de parler, de personne à personne, sans penser au handicap.

4. Il y a une différence d'approche entre le Nord et le Sud en ce qui concerne la problématique du handicap. Au Sud, le handicap est beaucoup trop institutionnalisé, ce qui a pour effet que le paysage n'est pas organisé pour amener la personne en situation de handicap vers plus d'autonomie (ex. : Cap 48, à travers sa dynamique paternaliste, est un des représentants de cet héritage caritatif ; le côté pervers des subsides). A l'inverse, au Nord, le handicap est moins institutionnalisé et, par conséquent, le paysage est organisé de façon à diriger la personne souffrant d'un handicap vers plus d'autonomie, à la fois professionnellement et affectivement.
5. Les quotas sont un bon incitant pour diriger les employeurs vers les personnes en situation de handicap mais, seulement, si les embauches se font, premièrement, sur base des compétences. En France, les quotas ont un effet pervers : certaines entreprises embauchent pour les respecter, c'est-à-dire pour éviter de payer une amende et ne portent pas attention aux compétences de la personne en situation de handicap. Certaines vont même jusqu'à créer du handicap.
6. Le problème de la RSE au niveau de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap est que leurs réussites ne sont pas assez mises en avant, rendues publiques.
7. L'allocation pour les personnes en situation de handicap est composée de deux parties : une liée au handicap (environ 30% à hauteur de 20.000 euros brut par an) et une autre liée au revenu de remplacement (environ 70%). La première partie semble raisonnable. Par contre, lors de la prestation d'un travail dont la rémunération est supérieure à 650 euros brut, on supprime la partie liée au revenu de remplacement et cette situation constitue un piège à l'emploi (travailler pour gagner moins). De plus, si la personne en situation de handicap se marie, elle perd aussi 70% de son allocation. Les coûts liés au handicap ne diminuent pas si la personne travail ou est mariée, donc la supprimer n'est pas logique. C'est un paradoxe de

dire de cette allocation qu'elle sert à l'intégration vu que les deux piliers de l'intégration, l'emploi et le couple, conduisent à ne plus pouvoir en jouir.

8. Les subsides d'aménagement alloués aux entreprises sont peu demandés car ils sont insuffisants comparés à la charge administrative qu'ils représentent.
9. La Belgique n'est pas un bon exemple en matière d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap à cause de :
  - La perte du revenu de remplacement en cas de travail ou de mariage.
  - Son immobilisme.
  - L'éducation de ces individus : ils sont trop souvent envoyés dans l'enseignement spécialisé alors qu'ils ont les capacités intellectuelles requises pour l'enseignement ordinaire.
10. Diverses recommandations :
  - Maintien de l'allocation pour les personnes en situation de handicap en cas de travail ou de mariage ou revoir la clé de répartition de cette allocation.
  - Au niveau RSE, il faut mettre plus en avant les réussites.
  - Il faut oser et donner des responsabilités aux personnes en situation de handicap si elles ont les compétences requises.

### *3.1.3.3. Marie-Laure Jonet, fondatrice de l'asbl DiversiCom*

Propos importants recueillis lors de l'interview :

1. La filière des ETA est efficace et indispensable en Belgique. Il y a des personnes en situation de handicap pour qui un encadrement plus adapté et spécialisé qu'en entreprise classique est nécessaire. Néanmoins, il est dangereux psychologiquement de mettre une personne qui pourrait travailler dans le circuit ordinaire en ETA.
2. Une approche personnalisée et sur mesure (ex. : accompagnement de façon continue, conseils aux entreprises, création de liens entre le réseau des candidats et le réseau des entreprises,...) est nécessaire pour l'insertion des personnes en situation de handicap.

3. Il faut se concentrer sur les compétences et non sur le handicap, même si le handicap est un défi à relever à la fois pour la personne concernée et pour l'entreprise (exemples de défi pour l'entreprise : l'aménagement matériel et immatériel, la rentabilité et l'efficacité de la personne, l'acceptation du handicap par les collaborateurs,...). Au niveau de la firme, embaucher une personne en situation de handicap doit être responsable et non charitable. Les compétences de l'individu doivent être en accord avec les besoins de l'entreprise. En outre, une personne en situation de handicap peut rencontrer des freins par rapport à l'évolution de sa carrière mais ce n'est pas une généralité.
4. Au début, travailler avec une personne en situation de handicap demande parfois de s'adapter et amène à des questionnements mais, par la suite, les collaborateurs sont souvent ravis de ses compétences et de ses capacités de résilience. Un climat de solidarité peut émerger dans une dynamique de travail collectif.
5. Le cadre caritatif a bien évolué et sert à sensibiliser les citoyens à la problématique du handicap sans pour autant faire passer les personnes souffrant de handicap pour des victimes. De surcroît, il permet de générer du financement pour le secteur du handicap.
6. La législation belge n'est pas parfaite. La personne en situation de handicap ainsi que les entreprises<sup>30</sup> doivent faire face à un labyrinthe législatif et administratif dû à la répartition complexe des compétences en la matière au niveau fédéral, régional et communautaire.
7. Il est important que les personnes en situation de handicap ne perdent pas leur allocation durant leur période d'essai. De plus, même si les primes d'aménagement, d'allègement salarial sont peu utilisées, elles doivent être maintenues car les entreprises doivent pouvoir y prétendre.
8. Lorsqu'une personne en situation de handicap travaille, il est économiquement logique<sup>31</sup> qu'elle perde son allocation de revenu de remplacement, sans pour autant perdre celle d'intégration qui intervient sur le quotidien de l'individu. Par ailleurs, cette suppression de

---

<sup>30</sup> Les entreprises avec le plus d'obligations reçoivent le moins d'aide administrativement pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

<sup>31</sup> Il est parfois nécessaire de rappeler aux personnes en situation de handicap qu'elles ont aussi des devoirs et pas que des droits.

l'allocation peut être un frein à l'emploi du fait que la personne souffrant d'un handicap a peur de ne pas la récupérer si elle perd son travail. En pratique, elle la récupère mais il y a un an à attendre<sup>32</sup>.

9. La réussite d'une politique de quotas nécessite une maturité sociale et politique, ce qui n'est pas le cas pour la Belgique. Avant de réfléchir sur le problème des quotas, la Belgique doit avoir une réflexion transversale et systémique à propos de la problématique du handicap (ex. : accessibilité dans les écoles et les universités, au niveau de l'urbanisme et des transports en commun,...).
10. La RSE dans une entreprise est un outil très utile à l'insertion des personnes en situation de handicap, même si le but est d'améliorer l'image de la firme (mais c'est mieux si ce n'est pas un objectif mais plutôt un résultat). C'est de toute façon plus sain que d'imposer des quotas.
11. Divers paramètres à considérer par rapport à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap :
  - Le stade d'acceptation du handicap par la personne concernée.
  - L'impact du handicap par rapport à la fonction occupée.
  - Le degré d'ouverture de l'entreprise.
12. Divers avantages qu'une entreprise peut obtenir en employant des personnes en situation de handicap :
  - Certains allègements financiers.
  - Développement de l'aspect humain, de la solidarité et de l'esprit d'équipe.
  - Amélioration de la réputation de l'entreprise (ce ne doit pas être l'objectif mais, seulement, un résultat).
13. Diverses recommandations pour l'insertion des personnes en situation de handicap :
  - Concrétiser les initiatives RSE.
  - Respecter les quotas.

---

<sup>32</sup> Effet rétroactif.

- Diversifier les profils et les compétences des employés car c'est une source de richesse.
- Volonté proactive nécessitant une réelle approche un travail de fond.
- Demander de l'aide aux structures compétentes.

### **3.1.3.4. Stéphane Emmanuelidis, directeur de l'ETA Deneyer**

Propos importants recueillis lors de l'interview<sup>33</sup> :

1. Dans le passé, le but principal d'une ETA était d'être un tremplin pour réinsérer les personnes en situation de handicap dans l'emploi ordinaire. Cet objectif était irréaliste. A l'heure actuelle, les ETA sont des entreprises à vocation de travail durable pour les personnes qui n'ont pas la possibilité de travailler dans le circuit ordinaire (condition indispensable). Dans le cas où travailler dans une ETA semble compliqué pour un individu, il y a le secteur occupationnel. Ce secteur comprend les activités citoyennes. Elles ont été mises en place pour les personnes en situation de handicap qui souhaitent travailler mais sous deux conditions :
  - La personne ne peut pas venir d'une ETA.
  - Elles doivent être effecteur pour des structures à vocation sociale, citoyenne (ex. : la Croix-Rouge, Oxfam,...).
2. Lorsqu'on examine la politique de l'emploi des personnes en situation de handicap, il faut la réinsérer dans le contexte socio-économique du moment. Il faut se poser la question du but d'une ETA dans l'économie et le social d'aujourd'hui.
3. Si une ETA licencie des personnes en situation de handicap par manque de rentabilité, c'est qu'il y a un problème dans le système.
4. Très peu d'entreprises engagent directement des personnes en situation de handicap. Une solution serait de financer l'encadrement de ces personnes comme dans les ETA. Par ailleurs, c'est lorsque qu'elles font le choix de sous-traiter, que les entreprises font appel aux ETA. Il s'agit d'abord de sous-traitance avant de s'agir de social. Les contrats

---

<sup>33</sup> Contrairement aux autres plus générales, cette interview est principalement basée sur le sujet des ETA en raison de la fonction exercée par M. Emmanuelidis au sein de l'ETA Deneyer.

commerciaux de sous-traitance avec les ETA sont souvent à court-terme. Elles subissent donc la flexibilité du marché<sup>34</sup>. Pour obtenir des contrats à long-terme, les ETA doivent souvent faire des concessions sur les prix et sur la valeur ajoutée.

5. Toutes les ETA sont différentes de par leur taille et leur politique vis-à-vis de la problématique de l'insertion des personnes en situation de handicap. Des grosses structures composées de divisions rentables et d'autres moins rentables, dans le but d'obtenir un équilibre, sembleraient être la meilleure solution. Il est également difficile de donner une approximation de la proportion du nombre de personnes en situation de handicap physique par rapport à celles en situation de handicap mental dans les ETA en général. Ca dépend du projet et de l'approche de chaque ETA.
6. Le fait d'être considéré officiellement en situation de handicap ou non, d'estimer l'impact du handicap sur l'employabilité et de définir en conséquence le taux des différentes subventions se fait de manière théorique, individu par individu. Ce n'est pas une science exacte, elle est même de nature fort subjective (ex. : est-ce qu'il s'agit d'une maladie chronique ? Si oui, s'agit-il d'un handicap ?). Il faut tout de même tenter d'objectivité le plus possible.
7. Autant les entreprises classiques que les ETA reçoivent des subsides pour la perte de rentabilité occasionnée par l'emploi de personnes en situation de handicap mais à des échelles différentes (les ETA ont un plafond supérieur à celui des entreprises ordinaires). Par ailleurs, entre la personne souffrant d'un handicap et la firme, il s'agit d'une relation de travail classique.
8. Le fait qu'une personne en situation de handicap perde une partie de son allocation (le revenu de remplacement) lorsqu'elle travaille peut constituer un piège à l'emploi.
9. En Belgique, il faudrait assouplir les modes de financement et des cellules d'accueil au niveau de l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap pour les rendre moins binaires (exemple de système binaire : soit tu travailles et tu perds une partie de ton allocation, tu bénéficies du salaire minimum garanti et tu as les mêmes droits et

---

<sup>34</sup> Pour cette raison, les ETA de petite taille ont plus de mal à s'en sortir.

devoirs qu'un travailleur classique ou soit tu ne travailles pas et tu touches l'entièreté de ton allocation, tu vas en hébergement ou en centre de jour). En France, il y a soit des entreprises adaptées comparable juridiquement aux nôtres, soit les ESAT, pour lesquelles la personne en situation de handicap garde une partie de son allocation et l'employeur va payer la différence avec le SMIG. Les ESAT représentent 80% de ce type de structures. Celles-ci sont plus favorables pour l'employeur mais les équivalents aux ETA sont meilleurs d'un point de vue sociétal.

10. Les quotas ont le mérite de faire prendre conscience aux entreprises de la problématique de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. En Belgique, il n'y a pas de quotas dans le secteur privé et, dans le secteur public, ils ne sont pas respectés. L'obligation de quotas pourrait cependant encourager la création d'un plus grand nombre d'entreprises de service adapté.
11. Le système des ETA est assez éthique au niveau des barèmes qui sont un peu au-dessus du SMIG). Par contre, le fait qu'une ETA dépende de plusieurs commissions paritaires (celle des ETA et celle du secteur d'activité) est un problème (ex. : le barème des ETA est prioritaire et souvent inférieur à celui du secteur d'activité et, donc, les travailleurs en situation de handicap vont être payés moins et être prioritaires par rapport à un travailleur sans handicap). Il n'est pas normal que pour faire du social avec les personnes en situation de handicap, certains acquis sociaux d'autres commissions paritaires soient mis de côté. En ce qui concerne les activités de sous-traitance, il n'y a pas vraiment de problème puisqu'elles sont presque toutes effectuées par des ETA (exceptions : les secteurs du nettoyage et de l'horticulture où il y a concurrence).
12. Au niveau de la RSE, si une entreprise poursuit une politique sociale au niveau de l'insertion des personnes en situation de handicap (ex. : sous-traitance d'une partie de l'activité par des ETA), c'est très bien. De plus, c'est souvent réalisé de manière discrète. Il est préférable qu'une entreprise crée un partenariat normal avec une ETA plutôt que de recevoir des dons.

### *3.1.3.5. Karolien Vandersteen, responsable du développement social et des formations chez Cofely Services*

Propos importants recueillis lors de l'interview :

1. Engager des personnes en situation de handicap dans une entreprise a des effets positifs tels que l'apport d'une plus-value à l'équipe (ex. : amélioration au niveau de l'ouverture d'esprit, la cohérence, la convivialité et la motivation ; apprentissage au travers des différences ; incitation à réfléchir différemment ; ...).
2. Embaucher des personnes en situation de handicap comporte aussi des difficultés telles que des aménagements (ex. : pour la sécurité, pour l'accessibilité,...), le manque de progression dans le travail de ces personnes, l'apparition de certaines frictions (ex. : frustration de la personne souffrant d'un handicap, les différences de traitement,...), une incompréhension par rapport au comportement de ces personnes au niveau des collaborateurs ou des clients, ...
3. Il est important de traiter les personnes en situation de handicap différemment des personnes ordinaires car elles sont différentes. Il faut adapter les règles, le cadre, ... Il est aussi important d'accompagner, de manière ciblée et spécifique, tout au long de leur parcours ces personnes. Il peut être aussi nécessaire de former ou d'accompagner l'employeur dans la gestion de la personne en situation de handicap au sein de son entreprise. De plus, il faut regarder vers le futur pour trouver des moyens de les faire évoluer dans leur travail.
4. Prendre des initiatives ou mettre en place des projets concernant l'insertion des personnes en situation de handicap est essentiel pour prouver à d'autres entreprises qu'embaucher ces personnes est possible et bénéfique. Pour cela, les actions RSE sont bénéfiques. Même si les entreprises le font pour l'image, ça reste un système gagnant-gagnant.
5. La législation belge me semble être bonne. Par contre, les aides pour les entreprises sont rarement sollicitées.
6. Une personne en situation de handicap a des compétences spécifiques. Il faut que son travail soit basé sur ces aptitudes.
7. Une gestion des ressources humaines adaptée et une ouverture d'esprit des managers sont des conditions nécessaires pour insérer professionnellement une personne en situation de handicap dans une entreprise.

8. Les quotas sont nécessaires pour amener les gens à réfléchir à la problématique de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Forcer les entreprises à engager ces personnes peut amener à ce que ces firmes vivent des expériences positives et, petit à petit, les quotas ne seraient plus utiles.
9. Il faut aussi effectuer un travail de fond pour réunir le monde du handicap avec celui du travail. Il y a trop de préjugés des deux côtés. Les personnes en situation de handicap n'osent pas postuler pour un travail et les employeurs ne cherchent pas à engager des personnes en situation de handicap.

### *3.1.3.6. Réginald Beyaert, directeur général de l'Institut Royal pour Sourds et Aveugles*

Propos importants recueillis lors de l'interview :

1. L'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap, à travers diverses initiatives (ex. : RSE), permet un ancrage dans la réalité du travail.
2. Former les personnes en situation de handicap au monde du travail est primordial pour leur insertion professionnelle. Par exemple, les stages pour les étudiants de l'enseignement spécialisé. Ceux-ci servent d'école de la vie et de la réalité et permettent un lien direct avec les entreprises, ce qui est bon pour leur futur en termes d'opportunité. Par ailleurs, il faut une certaine maturité de la personne souffrant d'un handicap pour que le stage se passe bien.
3. Pour que l'engagement d'une personne en situation de handicap se passe bien, il faut que l'entreprise soit volontaire pour accompagner cette personne tout au long de son parcours et soit prête à se former à cette problématique (ex : sensibilisation à la surdité, apprentissage de la langue des signes,...). De plus, il est conseillé qu'il y est au moins deux personnes souffrant de handicap au sein de la firme, de les laisser participer à la culture d'entreprise (approche sur la durée) et que la firme ait un côté social pour éviter que ces personnes se sentent isolées. Si ces conditions ne sont pas remplies, cela risque d'engendrer des difficultés d'adaptation, de relation et de respect de l'autorité. Les personnes en situation de handicap possèdent des compétences. Il faut baser le recrutement et le suivi sur celles-ci. Il

faut à la fois considérer la personne en situation de handicap comme normale du point de vue des compétences mais différente de par la nature de son handicap.

4. En Belgique, il existe de nombreuses aides pour les entreprises qui décident d'engager des personnes en situation de handicap mais ces firmes ne les sollicitent que rarement parce qu'elles ne correspondent pas à la réalité en termes de perte de productivité et d'adaptation du travail et aussi parce qu'elles sont administrativement lourdes à gérer.
5. Les quotas peuvent être des bons incitants à l'engagement de personnes en situation de handicap s'ils s'inscrivent dans la durée mais ils doivent être pensés globalement. Il est insensé d'obliger une firme à engager des personnes en situation de handicap si sa culture d'entreprise n'est pas adaptée. Une solution serait que les entreprises qui n'en engagent pas puissent cotiser à un fonds servant à former, à développer et à insérer professionnellement des personnes souffrant d'un handicap.
6. Une bonne politique en matière d'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap comprend l'accompagnement sur la durée de la personne, du service dans lequel il va travailler et du service de gestion des ressources humaines de l'entreprise.
7. Le fait qu'il y ait peu de personnes en situation de handicap dans les entreprises privées est dû à l'ignorance de qui ils sont et de leurs compétences et à la peur que suscite la proximité avec eux. Il est donc nécessaire de sensibiliser les entreprises au handicap à travers des projets RSE par exemple.
8. La RSE au niveau de l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap doit développer une politique basée sur la différence comme plus-value pour être efficace. En effet, engager des personnes en situation de handicap a des avantages (ex. : meilleure motivation, moins d'absentéisme au niveau des collaborateurs). Il faut développer un modèle social qui ouvre l'entreprise à des réalités humaines différentes.
9. Il est plus que nécessaire de rapprocher le monde de l'éducation, celui des entreprises (marchand et non-marchand) et celui de l'associatif pour faire avancer les choses au niveau de l'insertion des personnes en situation de handicap.

### *3.1.3.7. Jean-Christophe Vassart, gestionnaire de financement des services d'aide en milieu de vie (AViQ)*

Propos importants recueillis lors de l'interview :

1. Coacher des personnes en situation de handicap dans le but de décrocher un emploi est une bonne chose.
2. Il faut engager une personne en situation de handicap par rapport à ses compétences et non pour recevoir diverses primes. Le système belge est confronté aux pièges à l'emploi.
3. Même si les quotas ont un côté contraignant, ils permettent de lancer des expériences qui peuvent être enrichissantes et inciteraient les entreprises à renouveler l'expérience de l'insertion de personnes en situation de handicap. Le problème est qu'en Belgique, il n'y a pas de quotas dans le privé et que, dans le public, ils ne sont pas respectés.
4. Il est important que tout engagement de personnes en situation de handicap soit encadré correctement et que les aménagements nécessaires soient effectués. Il y a un risque que les collaborateurs soient frustrés du fait que ces personnes soient avantagées.
5. Plus il y aura de personnes avec des caractéristiques et des besoins différents dans l'enseignement ordinaire, plus la conscience des gens changera grâce à leurs vécus scolaires.
6. Lors d'un entretien d'embauche, la personne en situation de handicap doit être franche et expliquer rationnellement où le handicap peut poser des problèmes mais elle doit surtout se montrer volontaire et démontrer qu'avec quelques légers aménagements, les difficultés peuvent être surmontées.
7. Certaines entreprises ne demandent pas les primes car elles considèrent que le gain ne vaut pas la lourdeur administrative.

## 3.2. Analyse

Ce chapitre a pour but de mettre en commun les idées essentielles des différentes interviews pour pouvoir comparer les avis et les recommandations de chaque interlocuteur.

Un tableau récapitulatif a été réalisé pour pouvoir avoir une vue d'ensemble et faciliter l'analyse.

### 3.2.1. Tableau récapitulatif

Sur les deux prochaines pages se trouve le tableau récapitulatif de toutes les interviews. Il a pour but de donner une vue d'ensemble des diverses informations récoltées lors des entretiens. Il se base sur le questionnaire commun<sup>35</sup> (cfr supra p.60). Cela permet de comparer les avis des uns et des autres sur une même question vis-à-vis de la problématique de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap.

---

<sup>35</sup> Pour des informations complémentaires à ce questionnaire, il faut se référer à la partie 3.1.3. du mémoire, qui contient le résumé du contenu important de chaque interview.

<b>Insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap</b>	<b>Pierre Leboutte (Parthages)</b>	<b>Thierry Conrads (Wheelit)</b>	<b>Marie-Laure Jonet (DiversiCom)</b>	<b>Stéphane Emmanuelidis (ETA Deneyer) (principalement en fonction des ETA)</b>
<b>Perception de la problématique au sein de la société actuelle ? En Belgique ?</b>	Déf. du handicap pas claire ; penser en termes de catégories de prob. et non de personnes ; problématique sous-estimée et syndicats peu formés à celle-ci. Compensations fin. est un incitant à l'embauche mais lourdeur administrative.	Le handicap est trop institutionnalisé → pas d'autonomie ; immobilisme ; choix de l'enseignement spécialisé inapproprié. Suppression du revenu de remplacement si travail → piège à l'emploi ; lourdeur administrative.	Cadre caritatif utile pour sensibiliser et financer.	ETA : entreprise à vocation de travail durable pour les personnes ne sachant pas travailler dans le circuit ordinaire ; prob. si licenciement à cause d'un manque de rentabilité ; sensible à la flexibilité du marché (bcp de sous-traitance à court-terme) ; diverses de par leur taille et leur politique → préférence pour les grosses structures (divisions rentables)
<b>Quid de la législation belge ?</b>	Mauvais si l'embauche n'est pas basée sur les compétences ; il doit être respecté ; il éveille l'intérêt des gens.	Bon incitant si l'embauche est basée sur les compétences.	Labyrinthe législatif et administratif ; peur de ne pas retoucher l'alloc. si pas de travail → piège à l'emploi.	compensent celles qui ne le sont pas) ; système éthique (barème un peu au-dessus du SMIG) ; prob. car dépend de plusieurs commissions paritaires → acquis sociaux mis de côté ; partenariat avec des entreprises plus intéressantes que des dons.
<b>Quid du système des quotas ?</b>	Diffusion des « success story »(*) ; encourager le lien entre le monde du travail et celui du handicap.	Aménagements raisonnables ; revoir la clé de répartition de l'allocation ; resp. aux pers. handicapées compétentes ; (*).	Approche personnalisée et sur mesure ; maintien de l'alloc. pdt la période d'essai et des primes d'aménagement.	Autres ; peu de pers. en situation de handicap sont engagées en entreprise → sol. : financer l'encadrement comme dans les ETA ; déf. du handicap n'est pas une science exacte mais il faut tenter d'objectiver un max. ; suppression de l'allocation si travail → piège à l'emploi ; assouplissement des modes de fin. nécessaires, favorable aux quotas et à la RSE.
<b>Diverses recommandations ?</b>	Se baser sur les compétences ; prob. liés au comportement.	Former la personne handicapée et l'entreprise ; se baser sur les compétences ;	Se baser sur les compétences ; engager de façon responsable ; acceptat° du handicap ; impact sur la fct ; degré d'ouverture.	
<b>Quid de l'entretien d'embauche ? Sa préparation ? Son suivi ?</b>	Dév. sup. de compétences ; motivation ; compensation fin. ; prob. comportementaux ; paperasse administrative.	Dev. sup. de compétences ; aménagements.	Aspects humains ; allègements fin. ; réputat° ; aménagements ; prob. de rentabilité, d'acceptat° et d'évolu° professionnelle.	
<b>Avantages et désavantages ?</b>	Efficace si la firme et la personne en situation de handicap en sortent tous les deux gagnantes.	Pas assez de mise en avant des « success story ».	Utile et plus sain que des quotas, même si l'objectif est d'améliorer la réputation de la firme.	
<b>Quid de la RSE ?</b>	Conflits entre rentabilité et mission sociale ; peu de reclassements vers l'emploi ordinaire → sol. : pénalisation.		Filière efficace et indispensable ; faire attention à ne pas y mettre une pers. qui peut avoir emploi normal.	
<b>Quid des ETA en Belgique ?</b>				

Source : réalisé par l'auteur. (2016).

<b>Insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap</b>	<b>Karolien Vandersteen (Cofely Services)</b>	<b>Réginald Beyaert (IRSA)</b>	<b>Jean-Christophe Vassart (AViQ)</b>
<b>Perception de la problématique au sein de la société actuelle ? En Belgique ?</b>	Faire prendre conscience par diverses initiatives qu'embaucher une pers. handicapée est possible et bénéfique ; trop de préjugés.	L'ignorance et la peur → peu de pers. handicapées dans le privé ; le monde éducatif, associatif et des entreprises doivent se rapprocher ; besoin de la créat° d'un modèle social qui ouvre l'entreprise à des réalités humaines diff.	Il faut diversifier la population de l'enseignement ordinaire pour faire évoluer les consciences.
<b>Quid de la législation belge ?</b>	Bonne mais aides rarement sollicitées au niveau des entreprises.	Nombreuses aides pour les entreprises mais rarement sollicitées car elles ne correspondent pas à la réalité et sont trop lourdes administrativement.	Risque de piège à l'emploi ; aides rarement sollicitées car lourdeur administrative.
<b>Quid du système des quotas ?</b>	Nécessaire ; permet à des entreprises de vivre des expériences positives.	Bon incitant si inscrit dans la durée mais il ne faut pas obliger une firme à engager → sol. : si pas d'engagement, cotisation à un fonds.	Positif car permet de lancer des expériences réussies et de les renouveler ; prob. en Belgique : absent dans le privé et non respecté dans le publique.
<b>Diverses recommandations ?</b>	Traitement différent car pers. différents ; besoin accompagnement et format° personnalisée de l'employeur et de la pers. handicapée ; lier le monde du handicap et celui du travail.	Format° au monde du travail (ex. : stages) ; accompagnement sur la durée de tous les parties ; sensibiliser les entreprises.	Coaching des personnes en situation de handicap dans le but de décrocher un emploi.
<b>Quid de l'entretien d'embauche ? Sa préparation ? Son suivi ?</b>	Se baser sur les compétences ; GRH adaptée ; besoin d'une ouverture d'esprit des managers ; peur de postuler car peur d'être discriminé.	format° et accompagnement ; + d'une pers. handicapée, participat° à la culture d'entreprise sinon sentiment d'isolement, difficultés d'adaptat°, de relat° et de respect de l'autorité ; Se baser sur les compétences.	Se baser sur les compétences ; encadrer ; franchise nécessaire mais la pers. handicapée doit se montrer volontaire et expliquer les difficultés et comment les surmonter.
<b>Avantages et désavantages ?</b>	Apport d'une plus-value à l'équipe ; aménagements ; manque de progression dans le travail ; apparition de frictions ; prob. comportementaux.	Motivation (moins d'absentéisme).	Aménagements ; frustrations par rapport aux avantages accordés.
<b>Quid de la RSE ?</b>	Système gagnant-gagnant ; permet de montrer l'exemple	Efficace si basé sur la différence comme plus-value ; permet de sensibiliser les entreprises,	
<b>Quid des ETA en Belgique ?</b>			

Source : réalisé par l'auteur. (2016).

### 3.2.2. Analyse du tableau récapitulatif

Dans cette section, en nous référant au tableau récapitulatif et au résumé du contenu des interviews, nous allons analyser, comparer et mettre en commun les informations obtenues sur base des questions communes posées à chacune des personnes interrogées.

*Est-ce que la société actuelle, dans son ensemble, comprend, cible et aborde la problématique du handicap de la bonne façon ? En Belgique plus particulièrement ?*

Pour plusieurs des interlocuteurs, la définition du handicap n'est pas claire et bien délimitée. Ils sont aussi conscients qu'il est difficile de le définir. Deux solutions sont proposées :

- Définir le handicap comme une caractéristique administrative sur base de normes et de réglementations permet d'objectiver mais crée un décalage par rapport à la réalité du terrain.
- Définir le handicap comme une difficulté particulière dans la vie sociale amène à un résultat inverse.

Une des raisons pour laquelle il y a peu de personnes en situation de handicap dans les entreprises privées en Belgique provient du fait que ces firmes ne connaissent pas ce monde et ont des préjugés et donc, par extension, en ont peur. Plusieurs solutions sont proposées :

- Conscientiser par diverses initiatives (ex.: RSE) qu'embaucher des personnes en situation de handicap est souvent possible et bénéfique.
- Mettre en contact d'avantage le monde associatif, le monde éducatif et le monde des entreprises.
- Création d'un modèle social qui ouvre l'entreprise à des réalités humaines différentes.
- Mettre en place un système de subsides pour l'encadrement des personnes en situation de handicap (comme dans les ETA).

Pour certains, le handicap est trop institutionnalisé en Belgique, ce qui a pour conséquence que le paysage n'est pas organisé pour développer l'autonomie de la personne en situation de handicap. Pour d'autres, cette forte institutionnalisation est une bonne chose car elle permet de sensibiliser au handicap et de financer tout le système autour.

Plusieurs personnes interrogées pensent que la problématique est sous-estimée et constatent une certaine forme d'immobilisme. M. Leboutte a proposé une solution qui est de penser en termes de catégories de problèmes et non en termes de catégories de personnes (cfr supra p.62).

Un autre constat partagé est que, dans certains cas, le choix de l'enseignement spécialisé pour une personne en situation de handicap est inapproprié. De plus, M. Vassart pense qu'il faut diversifier le plus possible, dans la limite du raisonnable, l'enseignement ordinaire dans le but de faire évoluer les consciences sur la problématique du handicap.

Certains pensent qu'il faut voir la personne en situation de handicap comme différente car elle est différente et d'autres pensent qu'il faut la considérer comme un individu ordinaire.

*Que pensez-vous de la législation européenne et belge en la matière ? Plus spécifiquement, votre point de vue au niveau des différentes aides à l'emploi et des allocations ?*

A cause du piège à l'emploi que peut créer le système de suppression du revenu de remplacement lors de l'obtention d'un travail et de la complexité de la législation et de l'administration en matière de handicap, certains pensent que la législation n'est pas bien pensée et est donc inefficace. Par ailleurs, la plupart la trouve tout de même correcte de par les nombreuses aides qu'elle propose tant aux employeurs qu'aux personnes en situation de handicap. Pour eux, ces aides permettent, dans l'ensemble, d'améliorer l'insertion socio-professionnelle des personnes souffrant d'un handicap.

Deux solutions sont mises en avant pour éviter le piège à l'emploi dû à la perte de ce revenu :

- Revoir la clé de répartition de l'allocation dans sa totalité entre l'allocation d'intégration et le revenu de remplacement.
- Assouplir les modes de financement pour rendre le système moins binaire.

Un autre problème souvent mentionné est que peu d'entreprises font appel aux nombreuses aides qui leurs sont proposées pour engager une personne en situation de handicap. La raison principale est la lourdeur administrative de telles démarches. Mme. Jonet insiste sur le fait que même si elles sont peu demandées, ces aides, telles que les primes d'aménagement, doivent être maintenues car les différents acteurs concernés doivent pouvoir y prétendre.

Que pensez-vous du système des quotas de façon générale ? Qu'en est-il pour la Belgique ?

Pour la plupart des intervenants, le système des quotas est efficace sous certaines conditions qui sont que :

- La motivation première pour embaucher doit être les compétences.
- Ce système doit s'inscrire sur la durée et doit être pensé plus globalement. Par exemple, pour M. Beyaert, il ne faut pas obliger une firme à engager une personne en situation de handicap. Si le quota n'est pas respecté, une solution serait alors que l'entreprise cotise à un fonds pour la formation, le développement et l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap.
- L'existence d'une maturité sociale et politique par laquelle la problématique du handicap est pensée de façon transversale (ex.: l'accessibilité).

Pour tous, l'avantage principal du système des quotas est qu'il permet à des entreprises de vivre des expériences positives et enrichissantes avec des personnes en situation de handicap alors que, sans ce système, ces firmes n'auraient pas voulu tenter cette expérience. Il permet d'éveiller l'intérêt des gens sur la problématique du handicap.

Les quotas sont souvent nécessaires, au moins au départ, et ils doivent être respectés lorsqu'ils sont instaurés, ce qui n'est pas le cas de la Belgique pour le secteur public (il n'y a de système de quotas dans le privé en Belgique).

De façon générale, quelles sont les recommandations que vous donneriez aux différents acteurs de la société pour améliorer l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap ? De manière plus particulière, aux personnes souffrant d'un handicap d'une part et aux entreprises d'autre part?

La recommandation qui m'a été communiquée le plus souvent pour que l'insertion professionnelle d'une personne en situation de handicap se passe pour le mieux est qu'il est essentiel, au départ, de former et coacher cette personne à divers aspects (ex.: entretien d'embauche, stages,...) du monde du travail. Par la suite, il est aussi important d'accompagner sur la durée à la fois la personne souffrant d'un handicap et son entourage professionnel à travers une approche personnalisée et sur mesure.

Une autre recommandation récurrente concerne l'importance d'encourager les contacts et les liens entre le monde du travail et celui du handicap. L'un des avantages que cela amènerait est une plus grande sensibilité des entreprises par rapport à la problématique du handicap.

Pour plusieurs personnes interviewées, il faut absolument mettre plus en avant les « success story » au niveau de l'insertion socio-professionnelle de personne en situation de handicap dans le but de démontrer que cette insertion est possible et peut être positive.

*Quels sont les conseils que vous donneriez à l'employeur ou à la personne en situation de handicap lors de l'entretien d'embauche de celle-ci ? Sa préparation et son suivi ?*

A cause de la peur d'être discriminé pour la personne en situation de handicap et celle de ne pas savoir comment réagir face au handicap pour l'employeur, les firmes ne vont pas chercher des travailleurs chez les personnes souffrant d'un handicap et celles-ci n'osent pas postuler. Les deux mondes ont du mal à se rencontrer. La solution est de faire prendre conscience par diverses initiatives (ex. : RSE, quotas,...) qu'embaucher une personne en situation de handicap est possible et enrichissant.

Pour tous, l'entretien d'embauche doit principalement se baser sur les compétences de la personne en situation de handicap et non sur d'autres raisons (ex. : charité, primes,...) car la personne en situation de handicap possède comme tout individu des aptitudes particulières. L'entretien doit être réalisé de manière réfléchi et responsable (ex. : il faut que les aménagements à faire soient raisonnables pour la firme).

La grande majorité des personnes interrogées conseille de former et de coacher à la fois la personne en situation de handicap et l'employeur avant un entretien d'embauche. De plus, il faut leur assurer un accompagnement et un suivi personnalisés et sur mesure sur la durée.

Etre franc par rapport à son handicap tout en se montrant volontaire, en mettant ses compétences en avant, en expliquant les potentielles difficultés et comment les surmonter est un exemple de conseil donné à une personne en situation de handicap qui souhaite passer un entretien d'embauche.

Différents conseils qui pourraient être donnés à des employeurs en ce qui concerne l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap sont :

- Analyser à quel stade d'acceptation de son handicap en est la personne, quel est le niveau d'impact du handicap sur la fonction exercée et quel est le degré d'ouverture de l'entreprise. Il s'agit de la base pour savoir si la personne en situation de handicap et l'entreprise sont prêtes à collaborer.
- Avoir une GRH adaptée (ex. : participation de la personne en situation de handicap à la culture de l'entreprise).
- La firme doit pouvoir gérer les problèmes de comportement, divers et variés, d'une personne souffrant d'un handicap mental.
- Embaucher plus d'une personne en situation de handicap et les faire participer à la culture d'entreprise pour qu'elles ne ressentent pas d'isolement, des difficultés d'adaptation et de relation pouvant parfois mener à des problèmes de respect de l'autorité.
- Oser donner des responsabilités aux personnes en situation de handicap à la hauteur de leurs compétences.

*Quels peuvent être les avantages et les désavantages, les obstacles et les incitants à l'embauche d'une personne en situation de handicap pour elle et pour l'entreprise ?*

Les principaux avantages et incitants sont:

- Développement supérieur à la moyenne de certaines compétences dû au handicap (ex. : les compétences liées à l'ouïe chez un aveugle).
- Les personnes en situation de handicap sont plus motivées que la moyenne des travailleurs. De plus, travailler avec une personne en situation de handicap motive et apporte une plus-value à l'ensemble des collaborateurs (ex. : moins d'absentéisme, développement des aspects humains,...).
- Les compensations financières.
- Amélioration de l'image de l'entreprise (ex. : RSE).

Les principaux désavantages et obstacles sont :

- Les aménagements à réaliser et les lourdeurs administratives.
- Les problèmes de comportement chez certaines personnes souffrant de handicap mental.

- Le manque de rentabilité, d'acceptation du handicap et les problèmes de progression dans le travail.
- Frustration des collaborateurs et apparition de frictions par rapport aux avantages accordés à la personne en situation de handicap en raison de son handicap.

*Que pensez-vous de la RSE en général ? Et, plus particulièrement, en ce qui concerne la problématique de l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap ?*

Pour l'ensemble des personnes interrogées, les initiatives de RSE sont une bonne chose si la situation est favorable tant à l'entreprise (ex. : réputation) qu'à la personne en situation de handicap (système gagnant-gagnant) et qu'elles se basent sur la différence comme plus-value.

Ces initiatives permettent par la même occasion de montrer l'exemple et de sensibiliser les entreprises et l'ensemble de la société à la problématique du handicap. Pour certains, il est plus sain d'encourager les projets RSE que les systèmes de quotas.

Par ailleurs, il faut mettre plus en avant les « success story » de la RSE pour faire en sorte que plus d'entreprises se lancent dans ce sens-là et pour conscientiser la société dans son ensemble.

*Que pensez-vous du système des ETA en Belgique ?*

Pour M. Leboutte, les ETA font face à des conflits entre rentabilité et mission sociale. Dans un objectif de rentabilité, les ETA emploient de plus en plus des personnes non handicapées et retiennent leurs travailleurs les plus efficaces alors que ceux-ci pourraient retourner dans le circuit professionnel ordinaire. De plus, par extension, ces dérives par rapport à la mission sociale de base des ETA sont financées par des subsides. M. Leboutte propose de pénaliser les ETA qui ne permettent pas le reclassement vers l'emploi ordinaire comme solution.

Pour Mme. Jonet, l'ETA est une filière indispensable et efficace pour certaines personnes nécessitant un encadrement plus adapté et spécialisé qu'en entreprise classique. Par ailleurs, il faut faire attention à ne pas y placer des personnes en situation de handicap pouvant avoir un emploi classique. Cela est dangereux psychologiquement pour la personne.

Les avis de M. Emmanuelidis au niveau des ETA sont :

- Une ETA est une entreprise à vocation de travail durable pour les personnes en situation de handicap exclues de l'emploi ordinaire. Les activités citoyennes du secteur occupationnel sont une bonne solution pour les individus pour qui il n'est pas possible non plus de travailler dans les ETA.
- Une ETA ne doit pas licencier des personnes en situation de handicap pour manque de rentabilité car alors le système des ETA ne remplit plus correctement sa mission sociale.
- En général, les entreprises font appel aux ETA pour des contrats de sous-traitance de courte durée. Cette situation rend les ETA sensibles à la flexibilité du marché. Pour obtenir des contrats de longue durée, des concessions sur les prix et sur la valeur ajoutée sont nécessaires.
- Bien que les ETA sont toutes différentes de par leur taille et leur politique, de grosses structures composées de divisions rentables et d'autres moins rentables permettant un équilibre semblent être le meilleur profil d'ETA.
- Le système des ETA est éthique dans une juste mesure. D'ailleurs, les barèmes sont au-dessus du SMIG. Un des problèmes éthiques que rencontrent les ETA provient du fait qu'elles dépendent de plusieurs commissions paritaires. En effet, leurs barèmes étant inférieurs et prioritaires par rapport à ceux des secteurs d'activités, les personnes en situation de handicap vont être sous-payées par rapport à une personne ordinaire effectuant le même travail. Par extension, les travailleurs classiques auront moins de contrats de travail. Cette situation concerne surtout les secteurs du nettoyage et de l'horticulture. Dans d'autres secteurs (ex. : emballage,...), les activités de sous-traitance sont presque toutes réalisées par des ETA.
- Les initiatives RSE en rapport avec les ETA sont très positives. Il vaut mieux qu'une ETA ait une entreprise comme partenaire durable plutôt que de recevoir des dons.

## **4. Recommandations**

Ci-dessous, se trouvent les recommandations les plus pertinentes, à mon sens, favorisant l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap en Belgique. Elles sont basées sur les informations et les avis obtenus lors de la réalisation de ce travail.

### **Recommandation n°1 :**

Appuyer et développer des législations, des normes et des réglementations en faveur de la diversité sociale et contre la discrimination dans le but de protéger et de favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap et d'enclencher un mouvement d'ouverture à l'autre et de changement des mentalités.

### **Recommandation n°2 :**

Etablir une définition claire et commune du handicap avec pour objectif de permettre une typologie plus précise et mieux délimitée, ce qui aurait pour conséquence bénéfique de faciliter la reconnaissance du handicap (ainsi que la reconnaissance au droit à des aides et à des allocations) en étant le plus objectif possible en la matière.

### **Recommandation n°3 :**

Simplifier les dispositifs d'aides et d'allocations dans le but de les rendre plus appréhendables et compréhensibles pour tous ainsi qu'alléger les charges administratives pour ne pas décourager les entreprises à engager une personne en situation de handicap.

### **Recommandation n°4 :**

Supprimer le délai d'attente permettant à une personne en situation de handicap de retrouver son droit au revenu de remplacement après la perte d'un emploi. De manière générale, assouplir

les modes de financement. Cela encouragerait à postuler pour un travail et a fortiori éviterait le piège à l'emploi.

**Recommandation n°5 :**

Revoir à la hausse le plafond du salaire à partir duquel une personne en situation de handicap perd son droit au revenu de remplacement. Cette mesure aurait le mérite d'améliorer le pouvoir d'achat de cette personne et de favoriser sa mise au travail.

**Recommandation n°6 :**

Généraliser au secteur privé le principe du quota obligatoire en application dans la fonction publique. Augmenter le pourcentage de 3%. Cela devrait avoir pour conséquence positive une ouverture et une conscientisation au monde du handicap de la part des entreprises et une augmentation de l'emploi des personnes en situation de handicap dans ce secteur. Bien qu'une démarche proactive soit préférable, le respect de cette obligation implique certainement l'existence d'un système de sanctions (ex. : amendes, cotisations à des fonds,...).

**Recommandation n°7 :**

Réfléchir à une (ou des) solution(s) à la problématique de la conciliation entre mission sociale et rentabilité économique que connaissent les ETA. Une première idée serait de pousser les entreprises classiques à favoriser avec elles des contrats commerciaux ou des partenariats de longue durée avec les ETA qui subiraient ainsi moins la flexibilité du marché. Une autre serait de favoriser les grandes ETA composées de divisions rentables et d'autres moins rentables, ce qui permettrait d'obtenir un équilibre.

**Recommandation n°8 :**

Encourager les initiatives RSE en faveur de l'intégration socio-professionnelle de personnes en situation de handicap amenant, dans l'ensemble, à des résultats positifs à la fois pour l'entreprise et pour ces personnes, c'est-à-dire à un système gagnant-gagnant.

**Recommandation n°9 :**

Partager et diffuser les initiatives RSE réussies et les « success story » en matière d'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap pour véhiculer l'idée qu'il peut être possible et bénéfique d'embaucher ces personnes.

**Recommandation n°10 :**

Contribuer à donner une image positive de la personne en situation de handicap dans le milieu du travail afin de renverser les préjugés et d'atténuer les inquiétudes. Ce rôle doit être assumé par le service GRH de l'entreprise.

**Recommandation n°11 :**

Adapter le service GRH de l'entreprise en prenant en compte les modifications organisationnelles, managériales, stratégiques et comportementales occasionnées par l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap avec l'objectif que ces personnes soient bien intégrées au sein de l'entreprise, participent à la culture de l'entreprise et créent un dynamisme collectif.

**Recommandation n°12 :**

Embaucher une personne en situation de handicap pour ses compétences et pour la plus-value qu'elle peut apporter à l'entreprise et non pour d'autres raisons (ex. : éviter une amende pour

non-respect des quotas, par charité, ...). Dans le cas contraire, cette personne risque très probablement d'être mal intégrée au sein de l'entreprise.

**Recommandation n°13 :**

Oser donner des responsabilités aux personnes en situation de handicap à la hauteur de leurs compétences. Cela augmenterait leur sentiment d'intégration et influencerait positivement le regard de leur entourage professionnel.

**Recommandation n°14 :**

Former et coacher les personnes en situation de handicap (ex. : stages, entretiens d'embauche,...) pour faciliter leur insertion socio-professionnelle. Accompagner sur la durée à la fois les entreprises et les personnes à travers une approche personnalisée et sur mesure pour permettre une insertion positive dès le départ et sur le long terme.

**Recommandation n°15 :**

Encourager les personnes en situation de handicap à être franches lors de leur entretien d'embauche sur leur condition tout en se montrant volontaires, en valorisant leurs compétences et en expliquant les potentielles difficultés et comment les surmonter.

**Recommandation n°16 :**

Maintenir un sentiment d'équité au sein de l'entreprise pour empêcher les frictions et les frustrations entre des personnes en situation de handicap et des travailleurs ordinaires (ex. : ne pas favoriser la personne avec un handicap au-delà des limites du raisonnable).

**Recommandation n°17 :**

Réfléchir de manière transversale à la problématique du handicap (ex. : le choix inapproprié de l'enseignement spécialisé pour une partie des personnes en situation de handicap, le manque d'accessibilité et d'aménagements pour ces personnes,...).

**Recommandation n°18 :**

Ne pas hésiter à faire appel aux organismes compétents ou à des associations spécialisées pour recevoir de l'aide, des renseignements, du coaching,... Il est essentiel que tous les acteurs concernés par la problématique du handicap profitent de tous les outils qui sont à leur disposition.

**Recommandation n°19 :**

Encourager le système des labels (ex. : le label Diversité) et des prix de concours (le prix CAP48 de l'Entreprise Citoyenne) en matière de handicap dans le but de donner du crédit et de la visibilité aux initiatives socialement responsables concernant l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap.

**Recommandation n°20 :**

Mettre en contact davantage le monde associatif, le monde éducatif, le monde des entreprises et le monde du handicap pour conscientiser l'ensemble des acteurs de la société à la problématique du handicap et vaincre les préjugés à travers la création d'un modèle social cohérent.

**Recommandation n°21 :**

Ouvrir à la diversité, de manière responsable et raisonnable, le monde de l'enseignement ordinaire avec pour objectif de permettre une évolution des consciences sur la problématique du handicap le plus tôt possible

**Recommandation n°22 :**

Penser en termes de catégories de problèmes plutôt qu'en catégories de personnes (ex. : le problème de l'accessibilité des transports en commun ne concerne pas que les personnes en situation de handicap mais aussi les personnes âgées, les mères en poussette,...). Cela permettrait d'avoir un plus grand pouvoir de pression.

**Recommandation n°23 :**

Réfléchir à des solutions pour combattre les freins à l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap et à des propositions pour mettre en place de nouveaux incitants à cette insertion.

## **5. Conclusion générale**

### **Problématique de départ :**

Au travers de quelles mesures et initiatives est-il possible de favoriser l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap en Belgique ?

### *Cheminement de la pensée :*

Dès le départ, j'ai décidé de centrer la problématique au niveau de la Belgique et plus particulièrement sur la Wallonie et sur Bruxelles en me concentrant sur la période actuelle.

De manière à déterminer et cibler l'origine de cette problématique, un état des lieux global de la discrimination dans son ensemble semblait être un bon point de départ pour entamer mon mémoire. Cet état des lieux permet de rappeler que, à l'heure actuelle, nombreux sont encore les actes discriminants au sein de nos sociétés, elles-mêmes caractérisées par une diversité omniprésente. Il met aussi en évidence qu'un changement des mentalités et une ouverture à l'autre sont nécessaires pour réduire les difficultés d'intégration rencontrées par certains groupes de la population.

C'est sur l'un de ces groupes, les personnes en situation de handicap, auquel je me suis attaché pour entreprendre la suite de mon mémoire. La mise en contexte du handicap dans sa globalité et de l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap paraissait essentielle pour réunir un ensemble d'informations et de données. L'objectif de cette démarche est de mieux comprendre et d'analyser la problématique.

Une fois le décor planté, je me suis posé les questions « Pourquoi une entreprise décide-t-elle d'engager ou non une personne en situation de handicap ? » et « De quelle manière une entreprise s'organise-t-elle pour insérer une personne en situation de handicap en son sein ? ». Pour donner des réponses à ces deux questions, j'ai choisi de me pencher sur deux domaines de l'entreprise : la responsabilité sociétale des entreprises et la gestion des ressources humaines. A noter que les réponses à ces questions sont impactées par la taille de l'entreprise.

Quelques exemples de « success story » relatifs à l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap illustrent la première partie du travail.

En guise de conclusion de la partie théorique de mon mémoire, j'ai réalisé une énumération des différents freins et incitants à l'intégration socio-professionnelle de personnes en situation de handicap.

A ce niveau-là de mon travail, l'état des lieux relatif à la problématique était réalisé. Il fallait maintenant le confronter à la réalité du terrain. Pour ce faire, j'ai interviewé différents acteurs de la société fortement concernés par la problématique qui nous occupe. Cela m'a permis de récolter divers avis, informations et données. Je les ai donc analysés et comparés pour en dégager ceux qui me paraissaient les plus pertinents.

La mise en commun des informations et données de la partie théorique et de celles reçues lors des différents entretiens réalisés m'a servi de base pour établir une liste de recommandations en faveur de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap.

#### Réponses relatives à la problématique :

Les recommandations faites précédemment (cfr supra p.86) sont les réponses formulées à l'égard de la problématique de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap.

De manière globale, ces recommandations s'appuient sur les législations, normes et réglementations en la matière. Bien que comportant de nombreux défauts, le système législatif est considéré comme un outil essentiel de l'insertion de personnes en situation de handicap. Par conséquent, ces défauts font l'objet de plusieurs recommandations (ex. : simplification administrative, suppression du délai d'attente pour recouvrir le revenu de remplacement, instauration d'un système de quotas,...).

D'autres recommandations concernent l'entreprise. Encourager les initiatives RSE, les diffuser et partager les « success story » relatives à l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap à travers la société en sont des exemples. On peut aussi ajouter toutes les recommandations faites en matière de GRH (ex. : adaptation de la GRH, participation de la personne en situation de handicap à la culture d'entreprise, donner une image positive de cette personne, effectuer les aménagements nécessaires,...) et d'embauche de ces personnes (ex. : préparation de l'entretien d'embauche, formation et coaching, encourager un accompagnement

personnalisé sur la durée à la fois de la personne en situation de handicap et de son entourage professionnel,...).

Des recommandations à propos de la problématique du handicap vue de manière plus transversale sont aussi proposées (ex. : clarifier la définition du handicap, changer les mentalités, ouvrir l'enseignement ordinaire à la diversité, aménagements des services publics, penser en catégories de problèmes plutôt qu'en catégories de personnes,...).

Se référer à des organismes compétents ou à des associations spécialisées en la matière pour recevoir de l'aide et des renseignements, soutenir le système des ETA et trouver des solutions à leurs problèmes afin de leur permettre de remplir leur mission sociale, encourager les initiatives qui donnent de la visibilité et du crédit aux actions favorisant l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap sont d'autres exemples de recommandations.

#### Opinion personnelle :

Premièrement, je trouve que l'approche de la problématique de l'insertion de personnes en situation de handicap revêt, par certains aspects, un caractère subjectif. Par conséquent, il faut essayer par tous les moyens de l'objectiver un maximum. A mon avis, établir une définition et une typologie précise et commune du handicap est une première démarche nécessaire pour aller dans ce sens.

Deuxièmement, une réflexion transversale sur la problématique du handicap me semble importante pour favoriser une ouverture, changer les mentalités et conscientiser l'ensemble des acteurs de la société à cette problématique. Par exemple, il faut clairement améliorer l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite en Belgique. De plus, la question du choix du type d'enseignement (normal ou spécialisé) est primordiale. En effet, ouvrir l'enseignement ordinaire à la diversité est une condition sine qua non pour que les citoyens commencent à prendre conscience de la problématique de la diversité et plus particulièrement du handicap. Je pense aussi que mettre en contact les associations, le monde de l'enseignement, celui des entreprises et celui du handicap est un élément clé pour améliorer la prise de conscience relative à la problématique du handicap.

Troisièmement, les lois en faveur de la diversité et de l'insertion socio-professionnelle doivent être maintenues et continuellement améliorées. Elles sont la base sur laquelle reposent toutes les mesures et initiatives favorisant cette insertion.

Par ailleurs, les critiques soulevées à leur encontre sont, à mon sens, fondées pour la plupart. Un réel problème et les conséquences qui en découlent existent concernant la compréhension du système législatif dans son ensemble et les lourdeurs administratives qu'il contient. Régler cette situation est une proposition à prendre sérieusement en compte. Un autre problème en matière de législation, les pièges à l'emploi qu'elle occasionne. Il faut trouver des solutions pour éviter ces pièges. Supprimer le délai d'attente pour récupérer le revenu de remplacement suite à la perte d'un emploi et revoir à la hausse le plafond à partir duquel une personne en situation de handicap perd son droit à ce revenu me semblent être deux bonnes solutions par exemple.

De surcroît, bien qu'une démarche proactive soit préférable dans l'idéal, je pense qu'un système de quotas avec sanctions serait bénéfique à la problématique de l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap.

Le secteur des ETA est une filière indispensable pour l'intégration socio-professionnelle de personnes en situation de handicap. Il faut néanmoins s'assurer que ces entreprises ne favorisent pas la rentabilité plutôt que leur mission sociale. Des solutions à la problématique de la conciliation entre impératifs économiques et impératifs sociaux doivent être trouvées.

Les initiatives RSE prennent tout leur sens quand elles servent des causes telles que l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap. Il est essentiel de récompenser ce type d'initiatives en leur donnant de la crédibilité et de la visibilité (ex. : CAP48, le label Diversité,...). De plus, un partage et une diffusion des « success story » me semblent être indispensables pour conscientiser les entreprises au fait qu'embaucher une personne en situation de handicap n'est pas impossible et peut même être bénéfique. Il est aussi important de prendre en considération qu'une entreprise n'a pas les mêmes moyens qu'une autre en fonction de sa taille pour initier des projets socialement responsables.

Quand une entreprise décide d'embaucher une personne en situation de handicap, elle doit obligatoirement s'adapter et mettre en place certains aménagements. C'est le service GRH qui doit remplir ce rôle. Il doit aussi encourager la personne en situation de handicap à participer à

la culture d'entreprise, à créer un dynamisme collectif et à prendre des responsabilités à la hauteur de ses compétences, tout en luttant contre les préjugés et les inquiétudes liés au handicap et en maintenant un sentiment d'équité. Le but final est que la personne en situation de handicap se sente réellement intégrée et que son entourage professionnel la considère intégrée.

Le service GRH a aussi pour fonction la sélection et le recrutement du personnel. Pour moi, toute embauche doit se baser prioritairement sur les compétences et apporter une plus-value à l'entreprise. Un accompagnement personnalisé et sur mesure, à la fois pour la personne en situation de handicap et pour l'entreprise, est une aide à ne pas négliger.

Des organismes compétents et des associations spécialisées en matière de handicap existent. Il est préférable de s'en remettre à eux pour toute demande d'information ou pour recevoir des aides.

Finalement, il est plus qu'essentiel de continuer à éliminer les freins et à créer de nouveaux incitants au niveau l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap

#### Problèmes rencontrés et questions non traitées qui mériteraient un approfondissement :

Comme évoqué plus haut, un problème conséquent rencontré lors de la réalisation de ce mémoire est la part de subjectivité liée à la problématique. Selon les idéaux et les valeurs de chacun, les avis peuvent diverger fortement. Il est donc difficile de trouver des solutions et de donner des recommandations quant à l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap sur lesquelles tous les intervenants soient d'accord.

Malgré que les grandes entreprises aient davantage de moyens pour mettre en place des projets RSE et développer un service GRH plus conséquent, ce sont pourtant les PME qui proportionnellement réalisent le plus d'embauches de personnes en situation de handicap.

Il serait donc intéressant d'en investiguer les causes de manière à susciter une dynamique plus importante au niveau des grandes entreprises.

A travers mon mémoire, j'ai traité la problématique de l'insertion socio-professionnelle de personnes en situation de handicap en me concentrant spécifiquement au niveau de la Belgique. Elargir la problématique à d'autres pays ou régions pourrait s'avérer intéressant.

Dans le cadre de mon mémoire, j'ai principalement contacté les acteurs directement impliqués dans la question de l'embauche de personnes en situation de handicap. Les préjugés sont évidemment existants au niveau de l'ensemble de la population, il aurait été donc aussi utile d'interroger le citoyen lambda.

#### Mise en perspective :

Le contexte économique n'est pas neutre par rapport à l'emploi des personnes en situation de handicap. Ces personnes sont alors d'autant plus considérées comme une charge dans un contexte économique négatif. Il serait donc intéressant d'aller plus avant dans l'analyse de ce constat et de ses conséquences.

Nous avons aussi fait le constat qu'il était bien difficile d'engager de manière significative un processus d'insertion de personnes en situation de handicap sans prévoir un cadre contraignant et des sanctions. Cela démontre que les mentalités ne sont pas suffisamment prêtes pour s'engager de manière plus volontariste. Il y a aussi lieu de réfléchir aux facilités accordées aux entreprises pour amplifier l'embauche de personnes en situation de handicap.

Une nouvelle étude portant sur le contexte et les conditions favorisant l'émergence de davantage de proactivité en matière d'insertion de personnes en situation de handicap aurait donc tout son intérêt.

Enfin, il me semble évident que la question de l'insertion de la personne en situation de handicap ne peut se concevoir sans poser celle de la dignité humaine. Les approches, toutes aussi respectables soient-elles, s'organisent autour de deux philosophies et de deux logiques, l'une visant à stimuler l'autonomie, l'autre privilégiant les aides. Ces deux regards sont inscrits dans la culture des populations et des Etats et dans les politiques qui en découlent. Il y a sans doute un juste milieu à trouver de manière à ce que la personne en situation de handicap se sente pleinement intégrée à la société et non perçue seulement comme assistée. L'emploi est un facteur essentiel pour y parvenir.

## **6. Bibliographie**

### **6.1. Sources écrites**

#### **6.1.1. Livre et ouvrage**

- Beck, U. (2008). *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*. Paris : Flammarion.
- De Coster, M. (1999). *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. Paris : De Boeck Université.
- Foucher, R. et Leduc, F. (2008). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Paris : Eska.
- Künzi, G., Künzi, D., Vicario, A. et Jeandet, C. (2006). *Harcèlement sur le lieu de travail : l'entreprise en question*. Lausanne : PPUR.
- Louart, P. (1991). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Eyrolles Université.

#### **6.1.2. Article de revue ou de journal**

- DH. (2012, 30 novembre). L'accès à l'emploi des personnes handicapées est encore trop faible. *La DH*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.dhnet.be/actu/belgique/l-acces-a-l-emploi-des-personnes-handicapees-est-encore-trop-faible-51b74899e4b0de6db977f394>
- Falek, H. (2013). *Tour d'Europe des définitions du handicap*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.meimonnisenbaum.com/fr/nos-publications/handicap/id-154-helene-falek-tour-d-europe-definitions-handicap-revue-etre-handicap-information-122-123-janvier-fevrier-2013->

- La Libre. (2015, 24 juin). La Belgique peine à intégrer les personnes handicapées. *La Libre*. Récupéré le 26 juin 2016 de <http://www.lalibre.be/actu/belgique/la-belgique-peine-a-integrer-les-personnes-handicapees-55898d7a3570172b123a8a2f>

### 6.1.3. Dictionnaire spécialisé et encyclopédie

- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *L'encyclopédie du développement durable*. Paris : les éditions des Récollets. Récupéré le 30 juin 2016 de [http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf\\_N\\_99\\_Capron.pdf](http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf)

### 6.1.4. Actes de congrès ou de colloque

- Cour européenne des droits de l'homme. *Convention européenne des droits de l'homme*. Récupéré le 26 juin 2016 de [http://www.echr.coe.int/Documents/Convention\\_FRA.pdf](http://www.echr.coe.int/Documents/Convention_FRA.pdf)
- Cour européenne des droits de l'homme (2010). *Manuel de droit européen en matière de non-discrimination*. Récupéré le 26 juin 2016 de [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK\\_FR.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK_FR.pdf)

### 6.1.5. Mémoire, thèse, rapport, syllabus et document interne

- AViQ. (2016). *Version consolidée officielle de la réglementation ETA au 01/01/2016*. Récupéré le 27 juin 2016 de <https://www.aviq.be/handicap/pdf/documentation/legislation/ETA/Version-consolidee-CWASS-ETA.pdf>
- AWIPH. (2014). *Les travailleurs handicapés ? Des travailleurs !*. Récupéré le 27 juin 2008 de <https://www.aviq.be/handicap/pdf/documentation/publications/emploi/Brochure-Travailleurs-handicapes.pdf>
- CNT. (2015). *Vade-mecum des mesures d'intégration professionnelle des travailleurs en situation de handicap*. Récupéré le 28 juin 2016 de <http://www.cnt-nar.be/DOSSIERS/Gehandicaptent/2015-07-30-Handicap-FR-VADEMECUM.pdf>

- Conseil Supérieur de l'Emploi. (2014). *Rapport 2014*. Récupéré le 28 juin 2016 de <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=41752>
- de Brier, C. (2015). *Gestion des ressources humaines*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
- DiversiCom. (2016). *DiversiStory : Guillaume*. Récupéré le 4 août 2016 de [http://www.diversicom.be/uploads/2016/03/Guillaume\\_-FR\\_rev2.pdf](http://www.diversicom.be/uploads/2016/03/Guillaume_-FR_rev2.pdf)
- DiversiCom. (2016). *DiversiStory : Stéphanie*. Récupéré le 4 août 2016 de <http://www.diversicom.be/uploads/2015/06/DiversiStory-St%C3%A9ph-Solvay-FR.pdf>
- Le comité de gestion du Fonds social pour les hôpitaux privés. (2016). *Pistes d'action en faveur des personnes avec aptitude réduite au travail : état de la situation*.
- Institut scientifique de santé publique. (2013). *Enquête de santé 2013 : rapport 1 : santé et bien-être : résumé des principaux résultats*. Récupéré le 28 juin 2016 de [https://his.wiv-isp.be/fr/Documents%20partages/summ\\_HS\\_FR\\_2013.pdf](https://his.wiv-isp.be/fr/Documents%20partages/summ_HS_FR_2013.pdf)
- IRSA. (2012). *L'IRSA : un projet pour chacun*. Récupéré le 9 mars 2016 de <http://www.irsa.be/images/stories/mvv15.pdf>
- Marsh, A. et Sahin-Dikmen, M. (2003). *La discrimination en Europe*. Récupéré le 25 juin de [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_168\\_exec.sum\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_168_exec.sum_fr.pdf)
- Marzucco, L. (2015). *Présentation des fonds et actions de l'asbl FE.BI : dans le cadre de la fiche action handicap*.
- Organisation internationale de normalisation. (2010). *ISO 26000 : responsabilité sociétale*. Genève. Récupéré le 3 juillet 2016 de [http://www.iso.org/iso/fr/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf)

- RTBF. (2010). *Le prix CAP48 de l'entreprise citoyenne*. Récupéré le 12 mars 2016 de [http://www.rtb.be/cap48/wp-content/uploads/2011/01/CAP1000070\\_Leaflet\\_148x148.pdf](http://www.rtb.be/cap48/wp-content/uploads/2011/01/CAP1000070_Leaflet_148x148.pdf)
  
- Ruwet, C. (2011). *Ethique et RSE*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.
  
- SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. (2014). *La responsabilité sociétale des entreprises dans les petites et moyennes entreprises*. Récupéré le 4 juillet 2016 de [http://economie.fgov.be/fr/binaries/La\\_responsabilite\\_societale\\_des\\_entreprises\\_dans\\_les\\_petites\\_et\\_moyennes\\_entreprises\\_tcm326-256970.pdf](http://economie.fgov.be/fr/binaries/La_responsabilite_societale_des_entreprises_dans_les_petites_et_moyennes_entreprises_tcm326-256970.pdf)
  
- SPF Sécurité sociale. (2009). *Arrêté ministériel fixant les catégories et le guide pour l'évaluation du degré d'autonomie en vue de l'examen du droit à l'allocation d'intégration*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://handicap.belgium.be/docs/fr/legislation-am-30juillet1987.pdf>
  
- SPF Sécurité sociale. (2013). *Aperçu de la politique en faveur des personnes handicapées en Belgique*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://handicap.belgium.be/docs/fr/brochure-politique-personnes-handicapees-belgique.pdf>
  
- Statistics Belgium. (2013). *Enquête sur les forces de travail (EFT)*. Récupéré le 27 juin 2016 de [http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/collecte\\_donnees/enquetes/eft/](http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/collecte_donnees/enquetes/eft/)
  
- Statistics Belgium. (2013). *Participation au marché du travail et problèmes de santé ou handicap*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/participation/>
  
- TNS Opinion & Social. (2007). *La discrimination dans l'Union européenne*. Récupéré le 25 juin 2016 de [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_263\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_263_fr.pdf)

- TNS Opinion & Social. (2012). *Discrimination dans l'UE en 2012*. Récupéré le 26 juin 2016 de [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_sum\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_sum_fr.pdf)

#### 6.1.6. Site web et page web

- AFNOR. (s.d.). *La norme ISO 26000 en quelques mots*. Récupéré le 3 juillet 2016 de <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>
- ALISS. (2016). *Dienststelle der Deutschsprachigen Gemeinschaft für Personen mit Behinderung – Office de la Communauté germanophone pour personnes handicapées*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.aliss.be/node/2006>
- APEF. (2013). *Insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : les compétences au-delà du handicap dans le non-marchand privé*. Récupéré le 28 juin 2016 de <https://www.competentia.be/news/engager-des-personnes-en-situation-de-handicap-pourquoi-comment>
- APEF. (2015). *Engager des personnes en situation de handicap : pourquoi ? comment ?*. Récupéré le 28 juin 2016 de <http://www.apefasbl.org/lapef/employeur-bruxellois-engage-personne-en-situation-de-handicap-pourquoi-comment-la-competence-au-dela-du-handicap>
- Autravail.be. (2016). *Au travail : mesures pour l'emploi*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.autravail.be/>
- AViQ. (2016). *Handicap*. Récupéré le 27 juin 2016 de <https://www.aviq.be/handicap.html>
- Cofely Services. (2016). *Qui sommes-nous ?*. Récupéré le 12 mars 2016 de <http://www.cofelyservices-gdfsuez.be/FR/Pages/default.aspx>
- Competentia. *Competentia.be : la gestion des compétences dans le non-marchand*. Récupéré le 28 juin 2016 de <https://www.competentia.be/>

- DiversiCom. *DiversiCom: making disability work*. Récupéré le 18 avril 2016 de <http://www.diversicom.be/>
- DiversiCom. (2016). *Notre mission*. Récupéré le 18 avril 2016 de <http://www.diversicom.be/qui-sommes-nous/notre-mission/>
- ETA Deneyer. (2009). *Dans notre atelier*. Récupéré le 21 juillet 2016 de <http://www.etadeneyer.be/productions.html>
- ETA Deneyer. (2009). *Historique*. Récupéré le 21 juillet 2016 de <http://www.etadeneyer.be/historique.html>
- European Disability Forum. *Nothing About Us Without Us*. Récupéré le 28 juin 2016 de [http://www.edf-feph.org/Page\\_Generale.asp?DocID=12534](http://www.edf-feph.org/Page_Generale.asp?DocID=12534)
- EWETA. (2016). *Qu'est-ce qu'une ETA ?*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.eweta.be/fr/les-eta/questcequeneeta.html>
- Fedweb. (2015). *Personnes avec un handicap*. Récupéré le 27 juin 2016 de [http://www.fedweb.belgium.be/fr/a\\_propos\\_de\\_l\\_organisation/administration\\_federal\\_e/mission\\_vision\\_valeurs/Egalite\\_des\\_chances\\_et\\_diversite/Les\\_projets/personnes\\_ha ndicapees](http://www.fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/administration_federal_e/mission_vision_valeurs/Egalite_des_chances_et_diversite/Les_projets/personnes_ha_ndicapees)
- Handicap.fr. (2016). *La classification des handicaps*. Récupéré le 27 juin 2016 de <https://informations.handicap.fr/art-classification-874-6029.php>
- Handiplace. (2009). *Qu'est-ce que l'obligation d'emploi ?*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.handiplace.org/pageinfo.php?type=2&page=627>
- INDR. (2009). *Les bienfaits de la RSE pour l'entreprise*. Récupéré le 30 juin 2016 de <http://www.indr.lu/RSE/Bienfaits-de-la-RSE-pour-l-entreprise>

- IRSA. (2012). *IRSA : un projet pour chacun*. Récupéré le 9 mars 2016 de <http://www.irsa.be/>
- Parthages asbl. (2016). *Qui est Parthages ?*. Récupéré le 22 avril 2016 de <http://www.parthages.be/parthages/presentation/qui-est-parthages>
- PHARE. (2016). *Emploi dans le circuit adapté*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://phare.irisnet.be/activit%C3%A9s-de-jour/emploi/dans-le-circuit-adapt%C3%A9/>
- PHARE. (2016). *Présentation générale*. Récupéré le 27 juin de <http://phare.irisnet.be/droits/pr%C3%A9sentation-g%C3%A9n%C3%A9rale/>
- SPF belge. (2016). *belgium.be : informations et services officiels*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.belgium.be/fr>
- VAPH. (2016). *La VAPH*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.vaph.be/vlafo/view/nl/204712-fr.html>
- Werk.be. (2016). *Beschutte werkplaatsen*. Récupéré le 27 juin 2016 de <http://www.werk.be/online-diensten/tewerkstelling-en-sociale-economie/beschutte-werkplaatsen>
- Wheelit.be. *Wheelit*. Récupéré le 20 mars 2016 de <http://www.wheelit.be/>
- Wheelit.be. *Notre philosophie*. Récupéré le 20 mars 2016 de <http://www.wheelit.be/fr/wheelit/37.notre-philosophie-p-notre-philosophie-p-p-notre-philoso>
- Wikiwiph. (2015). *Catégories de handicap du secteur accueil-hébergement de l'AViQ-branche Handicap*. Récupéré le 27 juin 2016 de <https://wikiwiph.aviq.be/Pages/Cat%C3%A9gories-de-handicap-du-secteur-accueil-h%C3%A9bergement-de-l'AViQ-branche-Handicap.aspx>

## 6.2. Sources orales

### 6.2.1. Entretien ou interview

- Beyaert, R. (2016, 9 mars). *Directeur général de l'IRSA*. [Interview]. Bruxelles.
- Palgen, C. (2016, 25 mars). *Senior Program Manager (ENGIE)*. [Entretien]. Bruxelles.
- Conrads, T. (2016, 17 mars). *Administrateur fondateur de Wheelit.be*. [Interview]. Bruxelles.
- Emmanuelidis, S. (2016, 20 juillet). *Directeur de l'ETA Deneyer*. [Interview]. Strey-Bracquegnies.
- Jonet, M.-L. (2016, 15 avril). *Fondatrice de l'asbl DiversiCom*. [Interview]. Bruxelles.
- Leboutte, P. (2016, 19 avril). *Administrateur délégué de l'asbl Parthages*. [Interview]. Bruxelles.
- Vandersteen, K. (2016, 10 mars). *Responsable du développement social et des formations chez Cofely Services*. [Interview]. Bruxelles.
- Vassart, J.-C. (2016, 18 juillet). *Gestionnaire de financement des services d'aide en milieu de vie*. [Interview]. Charleroi.

# Annexes

## Liste des annexes

Annexe 1.....	1
Annexe 2.....	9
Annexe 3.....	15
Annexe 4.....	21
Annexe 5.....	30
Annexe 6.....	33
Annexe 7.....	37

## Annexe 1 :

*Retranscription de l'interview de Pierre Leboutte, administrateur délégué de l'asbl Parthages :*

(**Moi :** Pouvez-vous vous présenter et présenter Parthages ?)

Nous nous sommes lancés en 1972 sans objectif conscient au niveau professionnel.

Pour moi, c'est important car on a fait ce que tout le monde considérait à l'époque impossible. On a démarré en activité de loisir, bénévolat, copinage...

De formation, je suis juriste. Nous parlons de personnes handicapées, ça veut dire quoi ? En Belgique, c'est une caractéristique administrative, on est reconnu en tant qu'handicapé ou pas selon des normes qui dépendent d'un ministère ou de plusieurs ministères, qui dépendent de réglementations. Ça n'a pas nécessairement à voir avec la réalité vécue par les gens ou par l'entourage des gens.

Donc, on a démarré entre copains handicapés et non handicapés encore étudiants. Nous avons alors les mêmes besoins plus ou moins. Nous avons vécu plein de choses en commun. On a vécu ça comme une organisation pratique. Il y avait des fonctions mais pas de hiérarchie.

Tant que nous étions étudiants, nous pouvions être plus ou moins pareils mais ensuite l'écart s'est fait. La personne handicapée avait sa voie tracée : l'atelier protégé. Pour moi, tout était à faire librement. Le peloton des normaux va avancer, le handicapé va voir le peloton s'éloigner car il ne pourra pas suivre. Sa marge de normalité va diminuer.

A la fin de mes études, je me suis rendu compte que pour créer la maison communautaire, il fallait de l'argent. Nous avons alors réalisé que les moyens financiers sont différents car les revenus sont différents.

C'est assez fondamental de dire que le handicap est une difficulté particulière dans la vie sociale. C'est une définition mais le mot handicap ne veut pas dire partout la même chose. Si vous dites « un handicapé mental » en Belgique, tout le monde comprend. Au Canada, ça ne veut rien dire. On parle d'arriéré mental, de déficience intellectuelle... L'OMS a fait une classification qui n'est pas parfaite mais qui a au moins le mérite d'un lexique commun :

- la déficience DIH (ex. : vos yeux ne fonctionnent pas).
- la capacité (ex. : vous ne pouvez pas voir).
- le handicap (ex : ce que vous ne pouvez pas faire du fait que vous ne voyez pas et plus particulièrement, ce que vous ne pouvez pas faire en rapport avec les autres , les difficultés sociales que cela crée pour vous ; vous ne pouvez pas avoir un boulot où vous devez pouvoir conduire).

Dans l'entreprise, qu'est-ce que le handicap de d'une personne va l'empêcher de faire ou va lui faire faire moins bien ou lui faire faire moins vite ? Il n'y a que ça qui soit important. Pour le reste, qu'il soit handicapé ou non, qu'est-ce que ça change ? Ce n'est pas un extra-terrestre, ce n'est pas un individu d'une autre nature, d'une autre essence, c'est un membre du personnel qui a des capacités particulières, des incapacités particulières et, en fait, c'est à peu près le cas de tout le monde dans l'entreprise sauf que pour lui c'est permanent. La secrétaire du grand patron quand elle est enceinte de 2 mois ça va mais quand elle est enceinte de 6-7 mois, peut-être, qu'elle ne monte plus la tasse de café aussi rapidement, peut-être qu'on ne lui demande plus d'ailleurs parce que la machine à café est en haut de l'escalier.

Notre organisation politico-socio-administrative traite par catégories de personnes plutôt que de traiter par catégories de problèmes. Les transports en commun dans notre pays : les trams, les bus, le métro sont très peu accessibles aux personnes en chaise roulante parce que les lobbies de personnes handicapées n'ont pas su d'une part se grouper entre eux ni d'autre part réfléchir plus globalement. Ce problème n'est-il pas partagé par un tas de gens ? Toutes les personnes âgées ont des difficultés à monter dans un bus. Si les associations de troisième âge tapaient sur le même clou que les handicapés, ça irait mieux. Les femmes enceintes, les obstétriciens, les jambes cassées... Si tous ceux-là se mettaient ensemble, on aurait des bus dans lesquels on pourrait monter avec un petit élévateur. Simplement, une catégorie de personnes réclame pour elle, une autre aussi. On réfléchit en tant que personnes plutôt qu'en tant que problèmes. Et de nouveau, dans l'entreprise c'est un peu la même chose.

Dans l'entreprise, à mon sens, il ne faut pas considérer la personne handicapée comme un travailleur d'une autre essence que l'on devrait traiter autrement, de qui on devrait accepter ce que l'on n'accepte pas d'un autre en terme professionnel. The right man at the right place.

Un autre sujet est l'emploi caritatif ou l'emploi qui n'est pas caritatif mais motivé par le souci de respecter une règle, un quota par exemple. Même les administrations publiques n'ont pas leur quota, même le ministère de la justice.

Ces emplois sont des mauvais emplois, ce sont des emplois qui risquent d'être mauvais. Je ne veux pas dire que toutes les personnes qui sont dans le quota ne sont pas à leur place. Cependant, si je vous engage parce que vous êtes handicapé, ou parce que vous êtes femme, ou parce que vous êtes jeune, immigré en dehors de vos compétences et de vos aptitudes ou si vous êtes en chaise roulante et que vous êtes un ingénieur brillant mais que vous ne savez pas rentrer dans le laboratoire ou la salle de réunion ou que vous devez travailler 8h sans toilette adaptée, ce n'est pas possible... Ces emplois ne sont pas bons parce qu'ils ne durent pas longtemps de manière appréciée par les 2 parties. Le travailleur qui est là alors qu'on n'a pas besoin de lui, pas besoin de sa production, mais parce qu'on a besoin de pouvoir dire qu'il est là parce qu'on doit remplir une case n'est pas à sa place. C'est un emploi qui ne va pas marcher, les collègues vont avoir du mal à l'apprécier et lui-même ne va pas se sentir apprécié, ne va pas se sentir utile. A la rigueur, on va être gentil avec lui mais il ne va pas se sentir apprécié, il ne va pas être motivé, il ne sera pas motivé non plus à apprendre, à se former. Dans les emplois d'aujourd'hui, il y a peu d'emplois dans lesquels on peut s'engager en disant ce que je sais faire aujourd'hui sera toujours utile dans 20 ans et on ne me demandera rien de plus. On doit se former, on doit évoluer, on doit s'adapter ne fût-ce que pour les technologies employées dans l'entreprise. Et donc ce sont des emplois qui ne sont pas recommandables.

La motivation des quotas n'est pas la bonne pour moi mais ce n'est pas pour ça qu'il ne faut pas la respecter. Je parlerais de la « motivation première ». Ensuite, dans la mesure où je suis ouvert à l'embauche d'une personne handicapée, je dois chercher quelqu'un qui va réellement m'apporter ce que moi employeur j'attends d'un employé. Et donc je dois penser la question comme je la penserais pour un autre collaborateur tout simplement

**(Moi :** Peut-on aussi utiliser des compétences développées chez la personne en situation de handicap ? Par exemple, l'aveugle qui a développé une très bonne ouïe ?)

J'y crois très peu. Il y a des cas : exemple d'une grosse société d'import-export qui avait une salle avec 200 dactylos (ça n'existe plus maintenant avec les traitements de texte mais c'était l'époque de la machine à écrire). Insoutenable. Difficultés : abrutissement par le bruit et travail pas intéressant. Là, une dactylo sourde, peut-être. Ça marche de temps en temps, c'est parfois

un avantage dans une situation particulière d'avoir tel handicap pour telle fonction...mais c'est vraiment rare. Il est vraiment exceptionnel que l'on puisse, dans ce cas, ajuster l'offre et la demande.

Ce qui reste encore vrai, ce sont des avantages de motivation de type comportemental mais c'est vrai aussi avec des réfugiés, des immigrés. Si vous êtes conscient que vous avez moins de chance d'obtenir un emploi et que vous l'obtenez, vous y tenez plus. Moins d'absentéisme, ces travailleurs vivent moins mal les difficultés du boulot parce que c'est déjà inespéré de l'obtenir. Ça existe. Mais attention, ça peut amener à des dérives d'exploitation : « On peut tout lui demander parce qu'il n'osera pas refuser ». C'est éthiquement discutable.

**(Moi :** on dit aussi que ça joue sur la motivation des autres travailleurs. Ça agirait comme un miroir.)

C'est une réalité. Je suis dévalorisé si je considère que l'autre est inférieur et qu'il est mis à la même fonction que moi, je me considère comme rabaissé. Ça, c'est vraiment un problème qui est dans la tête de celui qui se sent dévalorisé. Mais objectivement, que la personne handicapée soit là ou pas, est-ce que ça change la valeur du boulot ? Non.

**(Moi :** Par rapport aux sociétés qui font RSE, quel est votre avis ?)

L'image de l'employeur qui engage des handicapés peut paraître plus humaine. Je suis un employeur qui est ouvert aux personnes handicapées, donc je suis un type sympa. Ça peut jouer sur l'image. Si c'est ça la motivation principale, c'est risqué. Ce n'est pas malsain d'avoir le souci que l'entreprise paraisse ouverte, mais si le souci s'arrête là, ce sera voué à l'échec. Par contre, si je peux embaucher des gens qui sont bien à leur place, qui sont heureux dans leur place, qui en parlent eux-mêmes, dont les collègues sont contents d'avoir untel ou unetelle comme collègue, ça commence à entraîner une dynamique interne.

Parthages est une asbl issue d'une plus grosse asbl, Carat, qui s'est redéployée en plusieurs asbl à cause de la régionalisation. Il y a aussi le service d'accompagnement de Bruxelles, association sœur de Parthages issue de la même origine.

**(Moi :** quel est le rôle de partage et sa méthode ?)

Elle développe une méthode, elle enseigne une méthode, elle ne l'emploie pas. Elle est employée par le service d'accompagnement.

Le service d'accompagnement est financé par le service public et donc plus il peut trouver des emplois pour les personnes handicapées, mieux c'est si on regarde à courte vue. Mais si ce sont des personnes qu'on place pour 6 mois puis qui sont virées et qui ne retrouvent pas et qui subissent un échec personnel, « y-a-t-il une rentabilité sociale importante ? » ou « est-il plus important d'avoir un peu moins d'emplois mais valorisants, stables, durables parce que c'est du « the right man at the right place » ? ».

Quel est le meilleur argument pour un service de placement ? Quel est l'argument massue que peut employer le service d'accompagnement pour faire engager un handicapé ? Mettre en contact avec des employeurs qui ont fait l'expérience d'embaucher un handicapé et qui sont satisfaits.

Donc, le rôle de Carat est de former du personnel, servir de consultant et la méthode d'accompagnement Carat a une caractéristique qui la distingue de toutes les autres, c'est qu'elle est globale, holistique : le service doit être capable de répondre à la demande d'une personne handicapée qui veut aller vers son autonomie, augmenter sa participation à la société ou au moins conserver un niveau qui serait menacé . C'est le maintien d'un acquis menacé et un chemin vers le progrès. Il est plus simple de former des gens en place aux nouveautés (dépassés par un changement de technologie par exemple) que de les licencier et de les remplacer par d'autres...

Le handicapé qui a un emploi passe dans une autre catégorie pour sa famille, son entourage. Il devient un travailleur et gagne donc une étiquette d'émancipation, d'installation dans le monde des adultes, des citoyens ordinaires (Autarcie : se débrouiller par soi-même ; autonomie : c'est la loi c'est décider soi-même). Nous avons constaté que le regard sur la personne handicapée change plus vite quand il a obtenu un emploi que quand il a appris à lire ou à se déplacer ou que quand il a eu un logement autonome... De plus, vis-à-vis de la société, il ne coûte pas plus. Moins d'allocation donc intérêt collectif, pour la société.

Éléments négatifs : le plus souvent, en cas de problème, ce n'est pas une question de compétence. Qu'est-ce qui a fait l'échec à l'embauche ou à la période d'essai ? Hygiène? Arriver à l'heure parce qu'il ne sait pas lire l'heure? Lire les règles ? Pas important pour nettoyer pourtant cela pose problème. Ce sont plutôt des compétences comportementales.

Dans les écoles professionnelles pour handicapés, on ne montre pas comment être propre, comment se laver, comment utiliser une machine à laver correctement. Les profs n'ont pas le droit d'intervenir là-dessus. Parthages peut le faire. On peut dire : ce qui l'empêche d'arriver à l'heure, c'est qu'il ne sait pas lire l'heure, on prend le temps, on lui apprend à lire l'heure. On peut composer pour chacun un programme individuel sur mesure pour le contenu du programme, pour la vitesse à laquelle il peut suivre. Et donc ça marche.

On ne fonctionne pas sur un diagnostic. Qu'est-ce que tu dis que tu es et qu'est-ce que tu veux ? Et même si tu me dis qui tu es et que je ne te crois absolument pas, on va jouer le jeu. On va partir de ta carte jusqu'au moment où tu vas voir par toi-même ce qui est ou n'est pas.

**(Moi : des exemples ?)**

- Fonction : faire des Photocopies, apporter le café, le courrier... La personne ne savait pas lire. On a appris à photographier le nom des personnes pour pouvoir apporter le courrier à la bonne place mais la personne ne savait toujours pas lire.
- Petite banque : la personne fait des photocopies mais ne connaît pas les chiffres. On a fait un système pour y arriver ...
- 2 jeunes handicapés mentaux dans une entreprise d'emballage. L'un savait lire, l'autre pas. Entraide mais au final le 2<sup>o</sup> a appris à lire...Cela peut aussi supprimer les blocages.

Si la personne handicapée n'est pas intégrée dans le groupe, le service d'accompagnement travaille sur « Je », Parthages travaille sur « le groupe ».

Nombre de handicapés en Belgique : 10%. Problématique sous-estimée.

On sous-estime la rentabilité du handicap : un restaurant où on parle le langage des signes a un bon potentiel par exemple.

Important d'informer d'autres secteurs que logopèdes, psychologues... Exemples : les architectes, juristes...

Le Fond social de reclassement des handicapés date de 1963. Il dépendait du ministère de l'emploi. Maintenant ce sont les affaires sociales.

**(Moi : qu'en est-il de la législation belge ?)**

De nouveau, mon problème est de resituer dans la problématique de l'emploi plutôt que dans la problématique des personnes handicapées.

A l'heure actuelle, Actiris envoie au service d'accompagnement une série de personnes dont il ne s'occupe pas réellement. Ils sont inscrits chez eux mais ils ne savent pas quoi en faire.

La cellule vie professionnelle devrait être une extension du PHARE .Ce n'est pas normal que le PHARE s'adresse à tous les demandeurs d'emploi bruxellois sauf les handicapés. Nous sommes une espèce de sous-traitance qui n'existe pas pour tout le monde. Maintenant, les réfugiés ont un peu le même problème.

Un gros problème aussi est le rôle des syndicats. Il n'y a pas assez de postes de travail pour le nombre de demandeurs. Une personne handicapée à l'heure actuelle a plus de protection sociale qu'un chômeur. Donc le syndicat aide le plus précaire qui n'est pas le handicapé. Si un handicapé perd son travail, il retombe sur l'allocation d'handicapé. Peu de délégués syndicaux sont formés aux spécificités du handicap.

Parfois les employeurs ont des compensations financières pour perte de productivité. C'est du bénéfice pur l'employeur.

C'est dans les PME qu'on place le plus de personnes handicapées, le service d'accompagnement de BXL peut intervenir pour faire le dossier de demande de compensation financière car trop de papiers pour la PME. Aide à l'employeur de ce dont il a peur, c'est-à-dire des démarches à faire.

En quoi est-ce que l'entreprise a une obligation citoyenne, sociale ? En théorie, la raison d'être de l'entreprise est d'enrichir l'actionnaire

Le vrai mécénat n'est pas du sponsoring ! Le côté investissement dans l'utilité sociale est suspect auprès d'un juriste. Le rôle de l'entreprise n'est-il que d'enrichir les actionnaires? L'employé n'est donc qu'une charge. L'entreprise n'est pas là pour faire de l'emploi. Chez nous, la pression de l'opinion publique intervient mais pas de changement officiel, juridique. Petit à petit on a admis que c'est quand même bien qu'une entreprise soit utile à autre chose qu'à enrichir ses actionnaires. On voit avancer des pratiques mais il serait bon que ce soit traduit dans des formes légales, réglementaires plus officielles à l'échelle européenne. Je pense qu'il y a des entreprises qui ont dans leur mentalité quelque chose de plus social, qui seraient plus à

l'aise si la règlementation changeait. Il faudrait une mise à plat des principes de l'ordre de l'éthique. Il faut du temps et des porte-paroles qui aient la crédibilité voulue.

Il n'existe pas de définition légale d'une entreprise. Une ETA est-elle une entreprise ? Pas de définition précise.

La loi de 2002 a fait des changements. L'asbl doit remettre tous les ans un dossier au tribunal de commerce (les comptes, etc.) tout en faisant partie du secteur non-marchand. On voit qu'il y a une espèce de perméabilité qui crée une confusion dont on peut tirer quelque chose de malsain dans la mesure où le non-marchand se marchandise mais dont on peut tirer quelque chose de positif dans la mesure où l'entreprise pure et dure commencerait à avoir un rôle social, sociétal dans l'emploi, dans l'embellissement local, la qualité de vie de l'environnement...

Les ETA sont soit des asbl, soit des Associations de fait mais pas des entreprises.

**(Moi :** quels sont les avantages des ETA pour des personnes en situation de handicap dans le monde du travail ?)

Au début, c'était remarquable et la Belgique était très en avance sur les pays environnants. Le premier atelier protégé de Belgique date de 1963.

A l'heure actuelle, l'exigence de rentabilité économique, pour toute sorte de raisons, fait que la moitié des travailleurs des ETA ne sont pas handicapés parce qu'il faut que ça rapporte et les travailleurs handicapés sont à peine rentables. En réalité, ceux pour qui ça a été fait y ont, de moins en moins, accès. On les a déclassés vers l'occupationnel. Donc pour moi, ça a perdu une partie de sa justification, on finit par créer de l'emploi particulier en ETA. Des emplois que l'on offre à des personnes qui ne sont pas handicapées pour permettre à l'entreprise de travail adapté de donner de l'emploi à des personnes handicapées qui sont proportionnellement de moins en moins nombreuses.

Une partie de la subvention publique de l'ETA est pour le reclassement des personnes handicapées dans le monde du travail normal mais les travailleurs potentiellement reclassables sont les meilleurs de l'entreprise, les plus rentables. Leur départ pourrait mettre en péril le travail des personnes plus handicapées, moins rentables et donc on les garde dans l'ETA... Pas de pénalisation si pas de reclassement mais donc perte de l'objectif. La collectivité devrait

supporter le manque de rentabilité plutôt que de faire entrer des travailleurs rentables dans l'ETA pour compenser le manque.

(**Moi** : quel est le niveau de salaire dans les ateliers protégés ?)

Je ne sais pas vous répondre. Par contre, dans les prisons, c'est indécent que les personnes ne puissent pas travailler à salaire normal. Ils sont privés de liberté mais ne devraient pas être privés d'un salaire normal. Les prisons sont en compétition avec les ETA.

## Annexe 2 :

*Retranscription de l'interview de Thierry Conrads, administrateur fondateur de Wheelit.be :*

(**Moi** : Pouvez-vous vous présenter et présenter Wheelit ?)

Je suis l'administrateur fondateur de Wheelit.

Accidenté enfant (blessure médullaire) et longtemps dans des centres de rééducation et donc j'ai fini mes primaires à 18 ans dans un centre de revalidation.

J'ai eu un tuteur qui m'a beaucoup aidé car j'ai été abandonné par mes parents partis en Suisse.

Dans le centre, je voyais des gens en chaise roulante vraiment heureux et ça m'a beaucoup aidé. J'ai fait beaucoup de sport pendant ma rééducation. Donc, j'ai eu une chouette adolescence. Mais je devais quitter le centre, donc j'ai eu un tuteur à 18ans.

« Que veux-tu faire dans la vie ? Jouer de la batterie ? Difficile pour toi. Ingénieur du son ? Donc il te faut les secondaires. ». J'ai fait le jury central et réussi mes humanités en 2 ans, donc à 20 ans. Par la suite, j'ai été à Louvain La Neuve à l'IAD pour devenir ingénieur du son.

J'ai travaillé à RTL puis j'ai rencontré France Gall. J'ai été engagé par la production pour la tournée Starmania. J'ai effectué 15-20 ans de carrière comme ingénieur du son. Le côté paraplégique, chaise roulante faisait que tout le monde me parlait de handicap. D'où, un climat de confiance s'est installé.

Après 20 ans, j'étais angoissé de perdre l'audition (baffles etc...) qui est un danger du travail d'ingénieur du son. Donc, j'ai arrêté.

Puis, j'ai travaillé et collaboré à la parution du « Guide du Chaisard » comme aide après un accident, après une revalidation. Comment choisir une chaise ? Comment la customiser ? Quel sport on peut encore faire ?,... Ce guide a bien marché et j'ai donc été en contact avec beaucoup d'entreprises pour leur proposer de mettre de la pub pour pouvoir le donner gratuitement aux personnes intéressées.

C'est à ce moment-là que le déclic est arrivé car beaucoup d'entreprises me demandaient ce qu'il en était de l'emploi des personnes handicapées en Belgique. Beaucoup d'entreprise avait une expérience positive d'avoir gardé un collaborateur après un accident. Grâce à une bonne gestion du nouveau « capital confiance » donné au travail, le travailleur de retour était même plus motivé. Ces entreprises semblaient prêtes à embaucher des travailleurs handicapés avec les compétences voulues.

Les entreprises disaient avoir très peu de candidatures spontanées de personnes handicapées. Les personnes handicapées envoyaient très peu de candidatures car ne savaient pas si elles devaient indiquer leur handicap sur le CV. « Si je le mets discrimination et si je ne mets pas je cache » donc elles se sentaient piégés.

Chaque université a développé une équipe accompagnatrice pédagogique (pour compenser le handicap).

En résumé, il y a des gens qualifiés (travailleurs handicapés) et des demandeurs (entreprises) qui ne savent pas se rencontrer à cause de la discrimination. D'où, j'ai créé une plateforme wheelit.be.

Très vite, des sociétés (L'Oréal par exemple) qui en avaient marre qu'on croit qu'il faut être mannequin pour travailler chez L'Oréal) ont répondu positivement à une proposition de partenariat.

Rien en Europe ne ressemblait à Wheelit. J'ai reçu de L'Oreal un capital pendant 3 ans de 12.500 euros pour partenariat fondateur, ce qui me garantissait la viabilité pour créer le site.

Très vite, nous avons été dépassés grâce à une bonne presse et ça a très bien marché.

Par après, on a reçu le soutien de la région Bruxelloise.

Et puis, subitement, j'ai vu un cap difficile. Les entreprises engageaient moins car crainte par rapport à la compétence, à la tenue sur la longueur...

J'ai donc mis en place « comment réussir le recrutement d'une personne handicapée ? ».

J'ai dit aux entreprises : vous n'avez pas besoin d'handicapés, vous avez besoin de compétences. Au lieu d'aller chercher au fin fond de l'Europe les compétences, il y a encore un groupe social qui n'a pas été exploité, c'est le groupe des personnes avec un handicap. Je peux vous assurer qu'il y a des compétences. Mais restez exigeants, vous engagez un collaborateur, pas un handicapé.

J'ai mis en route des formations qui commencent par un jeu de rôle (avec un vrai non voyant par exemple). A partir d'un CV d'un acteur vraiment handicapé et je lui demande de postuler en jouant sur le côté sensible du handicap pour éveiller tous les malaises qui vont polluer le recrutement d'une personne avec handicap. A la fin, on voit les employeurs mal à l'aise et on analyse ensemble. On apprend l'employeur à vraiment décider en fonction des compétences.

Le travailleur doit prendre en charge son handicap. Il peut y avoir bien sûr des aménagements raisonnables dans le temps (permettre des consultations médicales...) ou physiques (accessibilité des WC...). On met un cadre. A partir du moment où les aménagements sont faits, il ne doit plus y avoir de handicap, le travailleur doit répondre être au même tarif que tout travailleur.

Il faut aider à défendre le besoin de compétence des entreprises. Elles ont le droit de poser toutes les questions permettant de voir si le boulot sera bien fait. Donc, il faut bien distinguer les questions de confort professionnel des questions privées car les employeurs ont parfois peur de poser des questions. Si c'est pour alimenter la confiance, c'est nécessaire. Et la personne handicapée doit pouvoir entendre que c'est dans le cadre du contrat de la confiance. Wheelit se positionne plus en défendant l'entreprise face au handicap que le handicap face à l'entreprise.

**(Moi : pouvez-vous me parler de l'Héritage caritatif ?)**

Mon sentiment : pourquoi un employeur ne pense-t-il pas spontanément à un handicapé ?

La dynamique de Cap 48 est paternaliste.

Il y a une frontière Nord-Sud dans la gestion du handicap, celle de la religion dominante. Au Nord, il s'agit du protestantisme ; au Sud, il s'agit du catholicisme. Et donc c'est une gestion de la souffrance, de la victime qui est totalement différente.

Au Nord, on est dans la solidarité, on ne va pas institutionnaliser. On va te donner les outils mais on ne va pas passer notre vie à t'aider, il y a un but d'autonomie professionnelle, affectif. On va organiser le paysage pour que la personne devienne autonome.

Au sud, il y a beaucoup de retard dû à l'après-guerre, tous les handicaps étaient institutionnalisés. Tous les hôpitaux, collèges, prisons étaient tenus par des religieux. La charité fait que l'on va aider à vie donc pas besoin d'organiser un paysage permettant l'autonomie. Un représentant de cet héritage caritatif est cap 48. On est toujours victime. On ne pense pas autonomie.

Le handicap dans ce cas sert le marketing de la RTBF, le handicap est un faire-valoir pour les journalistes. J'ai été choqué que, hors caméra, rien ne se passe entre les personnes. Donc qui est au service de qui ?

**(Moi : Les initiatives RSE des entreprises, qu'en pensez-vous ?)**

J'ai des exemples positifs mais le problème est qu'ils n'ont pas assez de « succès story »

Pour moi, oui aux quotas si on parle de quotas de compétences. En fait, je parle plutôt d'« enveloppe diversité ».

A compétences égales, pourquoi prendre le handicapé ? Alors là je dis le « savoir être » va faire la différence car la personne handicapée qui veut travailler a déjà dépassé toutes les difficultés du handicap, ce qui la rend forte.

Je dirais : ce qui manque est qu'on a mis la RSE comme esthétique de visibilité mais ça manque de visibilité de réussite.

Je fais aussi du coaching des candidats à partir de leurs CV. On parle des efficiences et non des déficiences, c'est-à-dire les capacités développées pour contrer le handicap.

Exemple : Christelle est sourde mais elle met sur son CV qu'elle aime les relations sociales galvanisées par sa surdité, qu'elle aime encore plus rencontrer les gens parce qu'elle est sourde. Un an après son engagement, elle est devenue secrétaire de direction puis elle a organisé les

réunions d'entreprise (ordre du jour, PV,...) et elle lit sur les lèvres. On travaille avec une balle et celui qui a la balle parle. Au final, les réunions sont passées de 2 h à 1h avec la même efficacité. L'efficacité de Christelle est devenue l'efficacité de l'entreprise (réunion préparée). C'est ce genre de succès story qui manquent aux RSE.

C'est l'entreprise qui est gagnante et c'est ce que je veux.

On peut parler du handicap sur le CV à travers les efficacités qui finalement s'ajoutent aux compétences (ex. : sens de l'organisation,...). On ne doit pas parler des déficiences dans le CV.

**(Moi : l'insertion d'une personne handicapée modifie-t-elle l'organisation de l'entreprise ?)**

Ça peut. Il ne faut pas toujours voir l'aménagement comme de gros travaux.

Il y a l'aménagement raisonnable. Si l'entreprise a dix marches à l'entrée, faut-il mettre un ascenseur ? Il faut voir le coût de l'aménagement ? Il faut mesurer le coût-bénéfice.

Ex. : un paraplégique qui n'a pas accès à la photocopieuse car il n'y a que des escaliers. Au départ, chacun faisait ses photocopies. Après un mois, celui qui va en faire demande à tout le monde qui en a besoin. Il y a un changement d'organisation.

Dans une équipe professionnelle, vous devez pouvoir gérer le fait que vous êtes le seul handicapé en chaise roulante par exemple mais je n'ai pas à culpabiliser l'autre de savoir encore faire ce que je ne sais plus faire. C'est hyper important ! Il s'agit d'un aménagement psychologique. Ça, c'est l'intégration car si la souffrance se respecte, la bonne santé aussi. Il faut être psychologiquement prêt.

Il est normal d'être mal à l'aise, ça s'appelle l'empathie, mais très vite il faut équilibrer, parler de personne à personne sans penser au handicap. Au moment où l'autre s'excuse, là je deviens handicapé. Je voudrais à travers l'emploi donner de la visibilité au handicap car là où il y a visibilité, il y a moins de stress. Par rapport aux pays anglais, au Sud, il y a plus de stress. Cap 48 va laver les consciences, on donne de l'argent et voilà. On s'occupe des handicapés. L'institutionnel ne pousse pas à l'autonomie. C'est aussi le côté pervers des subsides.

**(Moi : la légalisation belge est-elle un frein ou un atout ?)**

C'est vrai que l'Europe devrait jouer car l'emploi en général est difficile.

L'allocation pour les personnes en situation de handicap est composée d'une partie liée au handicap et d'une partie de remplacement de revenu. La partie liée au handicap est fonction d'une grille qui détermine le degré de dépendance et l'autre partie représente 70% de l'enveloppe. Dès que vous travaillez, vous ne pouvez pas dépasser 650 euros brut par an sinon on vous retire 70% de votre allocation. Or ce n'est pas parce que je travaille que j'ai moins de coût.

Le handicap entraîne des coûts (ex. : chaise roulante : choix d'un appartement avec ascenseur, avec grande salle de bain et donc loyer plus élevé lié au handicap ; les transports en commun difficiles donc voiture adaptée et l'aménagement de la voiture est remboursée seulement sur les voitures neuves). Les banques ne prêtent pas car l'allocation ne peut pas être saisie en cas de problème.

Sur les 30%, je peux être immunisé de 20000 euros brut par an. Ça, c'est encore raisonnable.

Si je me marie, je peux perdre aussi mon allocation.

Donc les 2 piliers d'intégration, l'emploi et le couple amènent à une perte de revenu. Plus je m'intègre, moins j'en ai. C'est le paradoxe d'une allocation qui s'appelle d'intégration.

**(Moi : quid des subsides pour les entreprises ?)**

Les subsides à l'aménagement sont peu demandés car trop de dossier à faire. On regarde en fonction du coût-bénéfice.

Chose perverse en France : plus assez d'handicapés pour répondre aux quotas. On en arrive à créer du handicap. On va imaginer, par exemple, une personne allergique à la farine déclarée comme handicapée au travail dans une boulangerie pour éviter les amendes.

**(Moi : quelles sont les raisons pour lesquelles la Belgique n'est pas un bon exemple ?)**

Il y a, par exemple, un frein de la perte de l'allocation en cas de travail ou de mariage. Alors que, au final, comme je vais travailler, je vais payer des impôts et l'opération pourrait devenir blanche pour le pays. Les impôts rembourseraient l'allocation et parfois même plus si je progresse professionnellement. Il faudrait rendre l'allocation d'intégration comme l'allocation familiale, non liée au salaire.

Il y a aussi l'immobilisme.

Il y a un problème aussi au niveau de l'éducation scolaire. On envoie des enfants dans l'enseignement spécialisé alors qu'ils ont toutes les capacités intellectuelles parce que les directeurs d'école générale ont peur (ex. : Thibaut a de grandes difficultés d'élocution. La famille a bataillé pour le sortir de l'enseignement spécialisé et il a fait l'université).

**(Moi :** avez-vous des exemples de « success story » ?)

On a géré des autistes et là c'est de nouveau dans l'efficacité. Il y a une entreprise informatique en Flandres qui ne veut engager que des autistes. Ils sont sécurisés par le répétitif dans un cadre.

Une maison de repos a engagé des trisomiques pour travailler avec des personnes atteintes d'Alzheimer car très patients, très chaleureux.

**(Moi :** Quelles recommandations donneriez-vous pour améliorer l'insertion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise ?)

Il faut maintenir l'allocation qui permet l'autonomie financière saine en travaillant et revoir la clé de répartition entre l'allocation d'intégration et celle du remplacement de revenu.

Au niveau RSE, il faut mettre en avant les réussites (ex. : « How to listen with your body ? » Evelyne Glennie, magicien aveugle, ...).

Il faut plus oser et donner des responsabilités. C'est bon pour les équipes. Moins d'absentéisme dans l'équipe, solidarité, entraide même entre les autres. Pourquoi ? Parce qu'on relativise et donc ça a un effet sur les autres.

### Annexe 3 :

*Retranscription de l'interview de Marie-Laure Jonet, fondatrice de l'asbl*

*DiversiCom :*

**(Moi :** pouvez-vous vous présenter et présenter DiversiCom ?)

J'ai une carrière en entreprise classique institutionnelle européenne comme chargée de communication pendant 15 ans dans les politiques et programmes de financement pour l'éducation et la culture. Parallèlement, depuis l'âge de 17 ans, j'accorde beaucoup d'intérêt au bénévolat pour l'accompagnement des personnes handicapées (ex. : camps d'été,

accompagnement en famille,...). J'ai voulu rapprocher le monde du handicap et celui du travail et j'ai fondé DiversiCom.

La mission principale de DiversiCom est de faciliter l'accessibilité à l'emploi pour les personnes handicapées. Nous ne nous occupons pas du tout de la filière de travail adapté qui est une filière déjà efficace en Belgique. La mission est promouvoir la diversité au travail, l'accès aux personnes sur base de leurs compétences.

Nous avons les mêmes objectifs que wheelit mais les moyens employés sont un peu différents. Wheelit a développé une plateforme en ligne pour les candidatures, un lieu pour publier les offres d'emploi et donne des informations sur le management.

Nous voulons apporter une approche plus personnalisée, sur mesure. Nous n'avons pas d'outils en ligne de création de CV ce qui serait du double emploi avec wheelit. Mais, notre approche est complémentaire à la leur par plusieurs points :

- Accompagnement des personnes de façon très continue pour leur intégration. On les rencontre, on les coache (ce que wheelit ne fait pas). On suit les projets professionnels.
- On donne des conseils aux entreprises de façon très personnalisée par formation, on sensibilise au sujet des primes, des aménagements, de la préparation des équipes, des aspects humains.
- Activation professionnelle : on sert de lien entre le réseau candidats et le réseau des entreprises.

Différentes expériences (77 projets sur les 16 derniers mois) :

- Chez Engie : un jeune autiste mathématicien. D'abord, il a effectué un job étudiant entre ses masters 1 et 2 chez BNP Paribas. Puis il a eu sa chance chez Engie. Il a suivi tout le processus de candidature et il est aujourd'hui en CDD d'un an pour un premier job dans l'unité qui s'occupe des prévisions statistiques. L'équipe a été préparée à son autisme. C'est un vrai exemple de système gagnant-gagnant car il est vraiment doué dans sa matière.
- Autre exemple moins évident dans une petite PME qui a moins de moyens, une équipe très réduite avec des personnalités très fortes. Là un projet professionnel a abouti mais il y a eu des difficultés avec les personnalités des travailleurs. Donc les difficultés rencontrées ne l'ont pas été spécialement à cause du handicap.

- Un jeune handicapé avec une déficience intellectuelle. Son premier projet n'a pas été très concluant mais la même entreprise a voulu proposer un autre projet plus à la hauteur de ce qui était possible. Donc on est parti d'un échec pour retrouver quelque chose de plus adapté.

Aujourd'hui, nous avons plus de belles histoires que de difficultés

6min40

Dans DiversiCom, on retrouve les 3 premières lettres de compétence. Ce qui nous intéresse, ce sont les compétences, pas le handicap. Le handicap est un défi à relever tant pour la personne que pour l'entreprise mais le point de départ est bien la compétence. Etre compétent, n'est pas un plus, c'est une condition.

Au niveau de l'entreprise, recruter une personne handicapée ne doit pas être généreux, mais doit être responsable. On doit joindre les besoins de l'entreprise et les compétences de la personne engagée.

**(Moi : quels sont les défis auxquels l'entreprise doit faire face ?)**

- Le premier est l'aménagement matériel et immatériel : est-ce que les pratiques de travail sont possibles ou non ?
- La personne aura-t-elle la même rentabilité, la même efficacité que les autres travailleurs ?
- Comment m'assurer que mes collaborateurs vont bien accepter le projet ?

**(Moi : quels sont les apports pour l'équipe et pour la personne handicapée ?)**

Dans la majorité des cas, il y a peut-être un moment d'adaptation et de questionnement mais une fois le moment passé, les avis des collaborateurs sont très positifs tant au point de vue compétence que de résilience, d'exemple. Ça crée un climat de solidarité qui est très positif dans une dynamique de travail collectif.

C'est vrai que comme tout type de recrutement même avec une personne tout à fait valide, il peut y avoir des caprices, des problèmes mais, en général, les réactions sont très positives. On a de belles histoires.

**(Moi : y-a-t-il un problème de progression, d'évolution dans le travail ?)**

Je ne pense pas que ça soit impossible. Nous avons des exemples de personnes aveugles ou sourdes qui ont bien évolué dans leur entreprise, dans le travail et au niveau de la responsabilité.

**(Moi : l'héritage caritatif peut-il être un frein ?)**

Le message a beaucoup évolué. Par exemple, la campagne cap 48 cherche à susciter des émotions pour ensuite générer un financement. Mais pour avoir travaillé avec eux, ils ne considèrent pas la personne handicapée comme victime bien au contraire.

**(Moi : quid de la législation belge ?)**

Tout n'est pas parfait.

Premièrement, l'emploi et le handicap sont sur des niveaux de politique différents. Selon son parcours, en fonction de son logement, la personne handicapée devra s'adresser au niveau fédéral ou régional ou communautaire. C'est déjà un labyrinthe. Donc beaucoup jettent l'éponge et se débrouillent autrement.

Pour les entreprises, pour ce qui est des « primes à l'emploi », le système de prime à activer ne dépend pas de l'adresse de l'entreprise mais du domicile de la personne (contrairement à toutes les autres primes comme Actiris,...).

En Belgique, les entreprises publiques ont des quotas mais pas les privées.

Les entreprises qui ont le plus d'obligations ont le moins d'aide administrativement pour ouvrir les portes aux handicapés.

Pour les primes d'allègement salarial, les entreprises publiques ne peuvent en bénéficier que si elles ont atteint leur quota.

**(Moi : j'ai plusieurs retours comme quoi les entreprises ne demandent pas les aides)**

Dans notre expérience, sur les projets que nous avons mis en place sur 1 an et demi, la plupart du temps, les primes ont été activées. Nous utilisons des types de contrat qui permettent à la personne de ne pas perdre ses allocations dans un premier temps. Ils ne doivent pas lâcher leur allocation tant qu'ils sont en période d'essai. C'est rassurant pour la personne et pour l'employeur.

Maintenant, les primes d'aménagement du matériel, d'allègement salarial sont moins utilisées mais elles doivent être maintenues car on doit pouvoir y prétendre.

Ex. : nous avons le cas d'une jeune femme juriste qui va prêter serment comme avocate du barreau en juin. On a besoin de 3 primes : pour frais de transport, pour son indépendance car beaucoup de frais de démarrage et pour l'aménagement. Si ces primes n'étaient pas là, le projet aurait probablement été compromis.

**(Moi : quels sont pour vous les freins à l'emploi ?)**

C'est assez normal que quand la personne handicapée passe à un contrat classique, la société ne contribue plus à son autonomie et il y a donc une dégressivité ou une suppression des allocations de remplacement de revenu. Par contre, l'allocation d'intégration qui intervient sur le quotidien de la personne pour des frais que la personne valide n'a pas est maintenue. La perte de l'allocation peut être un frein mais au niveau économique, c'est logique.

Le problème est que les personnes handicapées craignent de ne pas récupérer les allocations si le projet professionnel s'interrompt. Ils peuvent les récupérer mais ce qui est à améliorer est la période d'attente pour les récupérer. Actuellement, ils doivent attendre un an pour les récupérer. Il y a un effet rétroactif mis en place mais il faut quand même attendre.

**(Moi : que pensez-vous des quotas ou de la RSE ?)**

Je n'ai pas une réponse.

D'abord parce qu'il faut une maturité sociale pour que le quota soit bien vécu. Dans un conseil d'administration avec quota, la personne handicapée peut se poser la question de savoir si elle s'y trouve parce qu'elle est handicapée ou parce qu'elle est compétente ? Donc, c'est difficile au niveau épanouissement.

Autre chose : en Belgique, on ne peut pas attaquer le problème des quotas sans avoir une réflexion transversale, systémique. On ne peut pas imposer à l'employeur d'avoir 3% de personnel handicapé si, parallèlement, les écoles ne sont pas plus accessibles, les universités plus accessibles, l'urbanisme plus accessible, les transports en commun plus accessibles,...

Aujourd'hui, d'après moi, nous ne sommes pas prêts à se lancer dans une politique de quota.

Par contre, la volonté managérielle, la RSE est là. Les raisons peuvent être plus ou moins nobles (ex. : se redorer le blason,...) mais en attendant, c'est quand même plus sain que d'imposer des quotas.

Les quotas seront peut-être une solution mais il faut une maturité politique et sociale.

**(Moi : que pensez-vous des ETA ?)**

C'est une filière indispensable. Il y a des personnes qui ont vraiment besoin d'un encadrement tel que l'entreprise classique ne peut pas fournir. Par contre ce qui est dangereux psychologiquement, c'est de mettre une personne dans une ETA alors qu'elle pourrait être ailleurs.

**(Moi : quelles seraient pour vous les recommandations à donner à une entreprise qui intègre des travailleurs handicapés et quels avantages pourrait-elle en retirer ?)**

1. RSE concrétisé ou le secteur public avec quotas à respecter.
2. Diversification des profils et des compétences qui est une source de richesse.
3. Certains allègements financiers.
4. Aspect humain, solidarité, esprit d'équipe.
5. Eventuellement, la réputation mais qui ne doit pas être la motivation mais le résultat.

**(Moi : avec quels moyens ?)**

Nécessité d'une volonté pro active car il ne faut pas juste attendre la bonne candidature, il faut une approche, quelqu'un dans la boîte qui prenne ça en main pour mettre en place cette politique. C'est la base. Il faut si nécessaire demander de l'aide aux structures mises en place pour ça. Quelle que soit la taille de l'entreprise, il faut quelqu'un qui s'en occupe.

On doit coacher les personnes handicapées aussi parce que parfois elles réclament beaucoup et oublient qu'elles ont aussi des devoirs...

Quelques chiffres : 80% de handicaps surviennent dans le courant de la vie. 15% de la population est concernée par un handicap à un moment de la vie, 1 famille sur 4 connaît le handicap, 1 famille sur 4 qui connaît le handicap « protège » la personne.

Souvent les personnes handicapées doutent parce qu'elles sont formatées depuis toujours à se demander si c'est possible.

Donc il faut effectuer un travail de fond avec les entreprises mais aussi avec les personnes handicapées !

3 paramètres à considérer :

1. La propre perception de son handicap pour le handicapé. Tous ne sont pas au même stade d'acceptation. Donc, il y a un travail à faire en amont pour identifier ses capacités et ses limites.
2. Impact du handicap par rapport à la fonction à occuper. Un même handicap pour 2 fonctions différentes n'a pas le même impact.
3. Degré d'ouverture de l'entreprise.

## Annexe 4 :

*Retranscription de l'interview de Stéphane Emmanuelidis, directeur de l'ETA Deneyer :*

(**Moi :** Pouvez-vous vous présenter et présenter l'ETA Deneyer ?)

J'ai fait des études de sciences économiques et de sciences politiques. J'ai travaillé pendant 1 an et demi dans la fonction publique. Puis, j'ai travaillé dans une fédération professionnelle dans le secteur non-marchand comme expert technique. Ensuite, j'ai été engagé comme directeur administratif dans une organisation qui s'appelle le Village numéro 1 Reine Fabiola à Braine l'Alleud puis comme directeur général adjoint et puis, après de grosses difficultés judiciaires, j'en ai reçu la direction générale.

On a développé très fort la partie emploi. De 300, on est passé à environ 1000 travailleurs.

On a créé aussi une entreprise de travail adapté et d'insertion car on a vu qu'il y avait une demande des communes environnantes pour les personnes venant du CPAS. On a fait des expériences via les articles 60 (bénéficiaires du revenu d'intégration sociale-RIS) avant d'opter pour la création de 3 entreprises d'insertion.

Je suis président de l'APEF. Cette structure trouve son origine et regroupe les fonds sociaux des secteurs francophones à profit social. Comme j'ai travaillé dans une fédération professionnelle pendant mon parcours, j'ai toujours gardé des mandats de représentation patronale dans le secteur de l'accueil et l'hébergement puis du secteur de l'emploi. Des

structures patronales interprofessionnelles ont également été créées, UNIPSO pour les secteurs francophones et UNISOC au niveau fédéral. Aujourd'hui, je suis président de l'UNIPSO qui est la coupole du secteur non-marchand en Région wallonne et en Communauté française.

J'ai quitté le village numéro 1 il y a 3 ans et demi. J'ai fondé à Bruxelles une entreprise d'insertion des métiers de l'audiovisuel qui crée de l'emploi pour personnes handicapées mais pas principalement. J'ai repris aussi la direction d'une entreprise de travail adapté qui était en difficulté, l'ETA Deneyer.

J'ai mis en place une réorganisation toujours en gardant les mandats de représentation patronale. Je donne aussi quelques cours à l'ULB et dans une haute école à Mons

**(Moi : quel est le rôle des ETA ?)**

Quand le secteur a été créé par le Fonds national de reclassement des handicapés (ministère emploi fédéral), son but était de réinsérer les personnes handicapées dans l'emploi ordinaire. Le but des ateliers protégés (appellation d'origine) était d'être un tremplin vers l'emploi ordinaire. Or on n'a jamais réussi à reclasser plus de 1 % par an de travailleurs des ateliers protégés dans l'emploi ordinaire. On ne peut pas faire une politique à partir de 99% de recalés. On avait fixé un but irréaliste.

En 1995, les ateliers protégés ont été défini comme des entreprises à vocation de travail durable pour les personnes qui n'ont pas d'autre possibilité, plus comme un tremplin.

L'ETA doit être le lieu où on crée de l'emploi quand on est convaincu qu'il n'y a pas d'autre possibilité d'obtenir un emploi durable. On peut toujours pousser à trouver un emploi dans l'emploi ordinaire mais si c'est pour arriver rapidement à un échec, non.

Elément important : si vous êtes ok avec l'idée que c'est pour les personnes qui n'ont pas d'autre possibilité, il faut se demander quel est le public qui aujourd'hui sans ETA ne va pas trouver d' l'emploi. Alors, vous verrez que ce n'est pas les mêmes personnes qui en 2016 sont rejetées de l'emploi ordinaire qu'en 1963.

En 1963, on signait des conventions avec le Maroc car il n'y avait pas assez de gens pour travailler. Il n'y avait pas beaucoup de technologie, d'informatique dans les entreprises. C'est de la main d'œuvre faiblement qualifiée qui était demandée et ceux qui étaient sur le carreau étaient plutôt ceux qui actuellement sont dans l'occupationnel. On oublie aussi qu'en 1963, il

n'existait rien pour l'hébergement et l'accueil de jour des personnes handicapées qui ne travaillaient pas. On a dû attendre les années 70, donc 7 ans, pour avoir des ateliers occupationnels. Toutes les personnes handicapées non insérées dans l'emploi étaient placées dans les ateliers protégés. On les payait 1 ou 2 francs de l'heure, sans contrat de travail. Depuis 1995, il y a une commission paritaire pour le secteur des ETA. Les travailleurs ont les mêmes droits que les autres travailleurs, ils sont syndiqués, il y a des conseils d'entreprise, des délégués syndicaux handicapés participent à ces CE.

Une autre façon de voir les choses, pour les personnes qui n'ont pas les capacités de travailler, il y a le secteur occupationnel.

Aujourd'hui, il y a de plus en plus de gens rejetés à cause de leur handicap et qui auraient trouvé du travail facilement en 1963. Le malade chronique par exemple, si toutes les 4 semaines, il doit s'absenter une semaine, impossible de le faire engager. Si une ETA accepte de l'engager, est-elle adaptée pour cette personne ? Moi je crois que oui, si je pense que cette personne ne pourra plus jamais retrouver du boulot dans l'emploi ordinaire, nous devons pouvoir l'accueillir.

Ma définition de l'ETA : à mon avis, le rôle d'une ETA est d'être présent lorsque l'on est convaincu qu'en raison d'un handicap, une personne ne trouvera pas dans d'autres circonstances un emploi et qu'elle a envie d'en avoir un.

**(Moi : y-a-t-il parfois des conflits dus à la rentabilité ?)**

Si une ETA résiste à lâcher des personnes parce qu'elles sont rentables, c'est qu'il y a un problème dans le système. En tant qu'observateur, je ne connais pas d'entreprise qui ont voulu engager directement des personnes handicapées. Quand une entreprise fait le choix de sous-traiter avec une ETA, c'est qu'elle a d'abord fait le choix de sous-traiter. Avant de dire c'est du social, c'est d'abord de la sous-traitance.

Ex. : Coca Cola. Le Village numéro 1 qui fait du conditionnement est actuellement saturé de travail car il y a eu l'Euro 2016. Coca cola fait le coca cola, les bouteilles, le conditionnement, ... Au niveau du marketing, on organise une pub spéciale Euro 2016. On ne va pas changer les chaînes pour 2 mois, alors c'est d'abord un choix de marketing qui conditionne l'appel à la sous-traitance et à l'ETA. L'ETA subit la flexibilité du marché.

Quand une personne est en ETA, c'est en général parce qu'elle n'a pas réussi à intégrer le travail ordinaire.

**(Moi :** les contrats commerciaux des ETA sont-ils toujours à court terme ?)

Cela dépend, nous avons une entreprise avec laquelle nous travaillons depuis une vingtaine d'années.

Les activités à faible valeur ajoutée mais à haute intensité de main d'œuvre (assemblage pour les chaudières par ex), dans les conditions ordinaires d'emploi, on n'accepte plus de le faire en Belgique. Ou bien on le fait dans des pays où la main d'œuvre est moins chère ou bien dans des entreprises où le coût est plus light. Parfois si l'ETA accepte de faire un effort sur les prix et sur la valeur ajoutée, alors elle peut avoir le contrat. Mais il est vrai que globalement, il y a énormément de flexibilité. C'est pour cela que des ETA de petite taille ont plus de mal.

**(Moi :** quid de la concurrence avec l'étranger et les prisons ?)

Les ETA se plaignent que les prisons sont moins chères.

Quand j'étais au Village 1, j'ai été contacté par une prison qui me disait plutôt que d'être concurrents, est-ce qu'on ne pourrait pas travailler ensemble ? J'ai refusé mais comme j'étais le président de la fédération des ETA (l'EWETA), j'ai proposé de rencontrer le dirigeant de tout le travail pénitentiaire

Cela a marché et nous avons conclu une convention sur 4 aspects :

1. Faire disparaître des prisons les intermédiaires un peu mafieux qui se mettaient entre les clients et les prisons.
2. Une remontée progressive des prix des prisons pour atteindre au moins 5 euros de l'heure
3. Créer une procédure en cas de conflit, procédure arbitrale
4. Les prisons s'interdisaient de faire une offre aux entreprises qu'elles savaient en relation commerciale avec une ETA et ce, pour éviter l'idée que l'offre de la prison ne serve qu'à diminuer les prix de l'ETA.

Cette convention a fait l'objet d'une plainte à la régie de la concurrence déposée par un intermédiaire. Notre convention a alors été reconnue illégale. On a dû la dénoncer mais nous continuons à appliquer l'esprit de la convention.

Le projet de la mise au travail des prisonniers est un projet social comme un autre, on n'est pas les seuls à faire du social. Ceci dit, il y a des régions où ça se passe très bien (Namur). A Liège, c'est un peu plus difficile. Ce serait beaucoup mieux si les prisonniers étaient payés au SMIG, ce serait mieux pour payer les indemnités mais ça, c'est le problème du ministère de la justice.

**(Moi : quelles sont les diverses sortes d'ETA ?)**

Elles sont toutes différentes.

En Flandres, on compte 30 à 35 ETA qui occupent environ 16.000 travailleurs. Les ETA en Flandre sont de plus grande taille que dans la partie francophone. Certaines peuvent employer jusqu'à 2000 travailleurs. Leur attitude est beaucoup plus industrielle.

Notre ETA a été créée dans la foulée d'établissements d'hébergement pour personnes handicapées. L'objectif était donc d'occuper la journée des gens qui étaient hébergées, c'est une philosophie.

A Liège, l'entreprise Jean Delcour a été gérée pendant des décennies par un assistant social puis le conseil d'administration a changé et s'est constitué d'industriels de la région. Ils ont alors engagé des directeurs provenant des grandes industries de la région. L'entreprise a pris une direction tout à fait différente. Elle travaille sur des pièces pour des avions, pour l'armement avec une cellule recherche, des ingénieurs. La ferme Nos Pilifs innove dans le domaine de l'écologie. D'autres ont fait le choix d'un public cible compliqué avec besoin d'aide. D'autres encore sont des ASBL privées (organisées par la province du Hainaut par exemple) mais le personnel de cadre est payé par la province, etc.

Pour ma part, je trouve que les ETA en Région wallonne sont trop morcelées. Ce serait bien d'avoir de grosses structures qui en leur sein auraient des divisions rentables et moins rentables afin d'obtenir un équilibre.

Il y a du personnel pour mettre les personnes handicapées au travail qui dispose d'un savoir-faire nécessaire pour encadrer et ce n'est pas toujours simple pour ceux dont ce n'est pas le boulot.

**(Moi : quel est la proportion de handicap physique et mental au sein des ETA?)**

Difficile à dire.

Dans notre ETA, il y a une légère majorité de handicap physique. On est aussi dans les couches sociales très défavorisées. Toutes les personnes ne sont pas répertoriées à l'AWIPH. Elles devraient donc travailler dans l'emploi ordinaire... Mais nous les avons engagées car nous étions persuadés qu'elles n'auraient pas trouvé un emploi ailleurs.

Au Village 1, la majorité des travailleurs relève plutôt du handicap mental.

Cela dépend en fait du projet et de l'approche. Si vous avez des industriels qui disent il y a moyen d'avoir du travail pour des personnes handicapées ou une institution d'hébergement qui dit qu'il serait bien de mettre les personnes au travail, les projets sont différents.

Une population dont on ne parle pas souvent, ce sont les malades chroniques. Des gens rejetés en raison de leur état de santé.

On n'est pas handicapé dans l'absolu. On regarde individu par individu. En Région wallonne, l'AWIPH donne son accord ou pas. Si oui, quel est le taux de subventionnement ? Quel est l'impact de son handicap sur son employabilité ? C'est de la théorie mais l'idée est là, on compense ce qui doit être compensé, ni plus ni moins.

Le pourcentage octroyé à chaque personne pour compenser la perte de rendement est différent. Si, par exemple, l'AWIPH reconnaît 40%, elle subventionne 40% à l'employeur. Le salaire est fixé en commission paritaire. On s'approche des entreprises ordinaires même si ce n'est pas les mêmes subsides, les mêmes interventions. Une entreprise ordinaire qui engage une personne handicapée a aussi une aide en fonction du manque de rentabilité due au handicap. C'est plafonné à 65% en ETA et à 50% en entreprise ordinaire.

Entre le travailleur et l'entreprise c'est une vraie relation de travailleur à employeur.

Attention toutefois à la partie allocation (matière fédérale), la personne la perd.

Les fameux pièges à l'emploi : les personnes handicapées risquent de perdre une partie de l'allocation, le revenu de remplacement.

**(Moi : quid des ETA à l'étranger ?)**

En Belgique, le système est binaire. Ou vous travaillez, ou vous ne travaillez pas. Soit vous touchez une allocation d'handicapé et si vous voulez une occupation, vous allez en hébergement ou en centre de jour. Soit vous travaillez, vous quittez le système d'allocation, vous bénéficiez du salaire minimum garanti et vous avez les mêmes droits et devoirs qu'un travailleur ordinaire. Nous sommes plusieurs à avoir dit, créons des sas à l'intérieur des entreprises pour pouvoir assouplir un peu les modes de financement, des cellules d'accueil.

En France, il y a les ateliers protégés, entreprises adaptées comparables juridiquement aux nôtres et les ESAT (Etablissement sanitaires d'aide dans le travail). Différence : Les ESAT, on garde une partie de l'allocation et l'employeur paie la différence avec le SMIG.

Si on regarde le monde de travail en hélicoptère, on a à peu près les mêmes structures en Belgique et en France mais pour les mêmes structures, en Belgique, elles sont toutes ETA, En France 80% sont des ESAT.

En tant qu'employeur, l'ESAT est plus confortable mais au niveau sociétal, je préfère le système belge. Mais j'avoue que pour une population, on peut se poser la question. D'un côté, la personne handicapée paie pour aller dans un atelier occupationnel (comme on paie pour une crèche) et de l'autre côté si vous trouvez un boulot dans une ETA vous êtes payé au SMIG. Donc l'activité professionnelle est payée mais si vous n'êtes plus capable de la faire vous allez devoir payer. C'est vrai que là, c'est un peu violent. Alors l'AWIPH a lancé un projet pilote : l'activité citoyenne.

Il y a eu des tentatives de créer des activités occupationnelles pour des gens qui voulaient travailler mais qui n'en étaient pas capables. On a retrouvé des personnes d'un centre de jour qui étaient exonérées de payer leur part contributive mais qui emballaient des biscuits. C'est un peu limite, bonne opération pour la biscuiterie. Compromis : on a trouvé des activités citoyennes qui s'apparentent à du travail mais avec 2 conditions :

1. En aucun cas la personne ne peut venir d'une ETA. Il faut que ce soit un progrès, donc venir d'un centre occupationnel
2. L'activité doit être citoyenne, en soutien à une structure à vocation de bénévolat (la croix rouge, à Oxfam,...) mais pas à une structure à profit.

Ce qui manque aux Entreprise classiques, c'est d'être financées pour l'encadrement comme le sont les ETA. Ce ne serait pas illogique qu'elles l'aient aussi. Les pourcentages sont en général

plus élevés en ETA (souvent sup. à 50%, plafonnés à 50% en entreprise ordinaire), 50% des salaires des moniteurs sont subsidiés (1 pour 10 personnes handicapées), 1 directeur, 1 assistant social financés aussi à 50%.

En France, il y a aussi les quotas d'occupation de personnes handicapées. Il y en a en Belgique dans les services publics mais ils ne sont pas respectés

En Belgique, Les principaux responsables du fait qu'il n'y a pas de quota sont les partenaires sociaux, pas le gouvernement. S'il y a un jour un quota en Belgique, il viendra d'un accord interprofessionnel. Les ETA sont un secteur à part entière.

Les quotas ont le mérite de faire que les entreprises se posent au moins la question de l'emploi des personnes handicapées. Et ceux qui ne veulent pas paient leur cotisation...ou s'adressent aux entreprises de travail adapté.

Sodexo a créé sa propre entreprise de travail adapté pour éviter d'engager des travailleurs handicapés et donc Sodexo achète des services à son entreprise. Suez a fait la même chose avec une entreprise d'insertion, de gestion des déchets. Il y a des initiatives venues de l'existence des quotas. Si des quotas apparaissaient en Belgique, on verrait peut-être plus de création d'entreprises de services adaptés.

**(Moi : quid de l'éthique en ETA)**

Objectivement, il y a une spécificité aux ETA. On a des barèmes un peu au-dessus du SMIG

Par contre, la commission paritaire des ETA est une commission paritaire qui gère les relations politiques avec toutes les autres commissions paritaires. Les activités des ETA sont diverses et couvrent donc différents secteurs. Et donc il y a une difficulté lorsque que l'on dépend parfois de plusieurs commissions paritaires (celle du type de travail effectué et celle de l'ETA).

Pour l'ETA, que le travail soit en horticulture ou dans le bâtiment, c'est la même grille alors que les commissions paritaires sont parfois bien différentes.

Pour faire du social avec les personnes handicapées, on détricote parfois les acquis sociaux d'autres commissions paritaires et là ça me gêne un peu (ex. : les entreprises de nettoyage).

Pas de problème avec les métiers de sous-traitance car il n'y a quasi plus que des entreprises de travail adapté sauf pour les secteurs du nettoyage et de l'horticulture où nous sommes en

concurrence. Sinon, le trajet fait dans ce secteur récent ne prête pas à rougir. Ce sont des entreprises sérieuses.

Des représentants syndicaux ont beaucoup travaillé pour être reconnus dans leurs centrales comme les autres secteurs (secteur où les lois sont respectées comme ailleurs)

La RSE est un terme vaste. Si une entreprise fait l'effort d'une économie sociale, sous-traite une partie de son activité, c'est très bien et c'est souvent fait souvent de manière très discrète.

Je n'ai pas envie de recevoir un don, le service qu'on peut faire à une ETA c'est d'en faire un partenaire normal.

Il y a un phénomène en France : la mise à disposition des travailleurs. En Belgique, c'est interdit. On travaille avec des contrats d'entreprise. En France, c'est ce qu'on appelle des intérim. Le vrai patron est celui qui paie le service. En Belgique ça n'existe pas. En France, une ETA peut mettre à disposition un intérim sans accompagnement, ça ne peut pas durer plus de 2 ans, après le travailleur doit être engagé

Idées fortes :

- Se rappeler que quand on examine la politique de l'emploi de la personne handicapée, il faut toujours la réinsérer dans le contexte socio-économique du moment et on ne compare pas un emploi de personne handicapée aujourd'hui et en 1963. Pas de nostalgie visuelle (en 1963 on voyait beaucoup de trisomiques dans les ETA et certains disent donc ce n'est plus comme avant). Il faut se poser la question du but d'une ETA dans l'économie et le social aujourd'hui en fonction des besoins.

Dans les années 90, deux phénomènes se sont télescopés et ont changé tout en terme de philosophie :

- La suppression des dérogations en matière de droit social de l'intégration au système des conventions collectives de travail. Du jour au lendemain, ce secteur qui ne respectait pas les lois du droit social classique a dû changer (minimum garanti, commission paritaire...)
- la Région wallonne a créé les ETA par décret à la place des ateliers protégés en transformant la subvention basée sur le handicap déterminé théoriquement en subvention liée à la perte de rendement. D'un système sans droit social, des

rémunérations ridicules et un subside forfaitaire automatique on est passé à un système de dépenses liées à la perte de rendement avec un subside adapté à cette perte de rendement.

## Annexe 5 :

*Retranscription de l'interview de Karolien Vandersteen, responsable du développement social et des formations chez Cofely Services:*

**(Moi :** pouvez-vous vous présenter et présenter Cofely Services ?)

Je m'appelle Karolien Vandersteen et je travaille depuis 8 ans chez Cofely service. Depuis 3 ans, je suis responsable du développement social et des formations.

Dans le cadre du développement social, nous avons un plan diversité dans lequel il y a des points d'attention pour les personnes handicapées et entre autre nous avons développé des projets avec l'IRSA. Nous avons engagé une ou deux personnes sourdes.

Cofely service est une société technique de maintenance d'installations techniques, c'est-à-dire que nous travaillons de manière décentralisée. Les techniciens vont un peu partout en Belgique dans de petites ou de grandes équipes chez le client pour principalement de la maintenance des installations et exceptionnellement de l'installation. Le client ne doit s'occuper que de son business et Cofely s'occupe du fonctionnement du bâtiment (lumière, chauffage,...).

Cofely Services compte 2000 travailleurs en Belgique

**(Moi :** pouvez-vous me parler du projet « Intégration des personnes en situation de handicap » en partenariat avec l'IRSA ?)

Nous collaborons depuis plusieurs années, notre formateur interne donne parfois des cours à l'IRSA. L'IRSA est en contact régulier avec nos formateurs. Nous avons pris des stagiaires de l'IRSA et ensuite, avec accompagnement, nous en avons engagés.

**(Moi :** quelles étaient vos motivations pour ce projet ?)

Cette culture sociale est un peu dans nos gènes, on a aussi d'autres projets avec des femmes notamment. Ces projets sont portés surtout par notre directeur RH qui a un côté très social.

Au niveau des bienfaits pour l'insertion des personnes handicapées et pour l'entreprise, je dois avouer que je trouve que ce n'est quand même pas très facile. Au début, cela semblait aller très bien très facilement et faisable mais maintenant, on relativise :

#### Positif :

On a engagé 2 personnes sourdes et c'est une plus-value dans une équipe. Cela force l'équipe à réfléchir différemment, à être beaucoup plus ouverte, cela améliore la cohérence, la convivialité des équipes et la motivation. L'équipe soutient la personne, suit des cours de langue des signes pendant l'heure de midi. Avec des personnes sourdes on doit quand même réfléchir un peu différemment pour la sécurité. On a acheté des petits appareils de vibration puisque crier n'est pas efficace pour alerter. Le travailleur sent les vibrations, il sait qu'il doit lâcher des fils ou est averti d'un danger.

#### Difficultés :

D'un autre côté, au début, tout se passe bien, les gens s'intègrent mais après 4-5 ans, ils ont du mal à évoluer à cause de leur handicap. Du fait de leur handicap, il y a des choses qu'ils ne savent vraiment pas faire ou qui sont trop dangereuses. Faire faire des formations n'est pas évident car, dans notre secteur, il n'existe pas de formation technique hors école dédiée à la population sourde. On doit toujours trouver des traducteurs mais des traducteurs qui connaissent les termes techniques, ce n'est pas évident non plus. C'est difficile de maintenir leur job intéressant, de trouver de nouvelles tâches intéressantes. Après un certain temps, il faut trouver de nouveaux défis. On en est là avec nos travailleurs et ce n'est pas facile.

Aussi, des frictions peuvent parfois apparaître dans le groupe et c'est même parfois la personne handicapée qui a le sentiment de manquer des choses. Ça la frustre et on ne sait pas vraiment comment agir avec ça. On a 2 personnes à la technique, 1 à la comptabilité, 1 en administration à Liège et 1 en Flandres donc 5 en tout et parfois on voit qu'elles ne se sentent pas bien. Ex. : la personne de la comptabilité disait, pensait qu'elle pouvait aller une partie de la journée sur internet pour les journaux parce que les autres écoutent la radio. Elle ne peut pas entendre donc elle pense pouvoir aller sur internet mais ça donne des frictions. On dit toujours les personnes avec un handicap, il faut les traiter comme les autres personnes mais finalement, je n'y crois pas. Il faut les traiter différemment parce qu'elles sont différentes. Il faut les laisser dans leur

différence. Je crois que ce ne sont pas des travailleurs comme les autres. On réalise qu'essayer que tout le monde aient les mêmes règles n'est pas possible.

Obstacles rencontrés : ce qui a été dit plus haut et en plus on a un peu du éduquer nos clients qui parfois faisaient des remarques. « La personne n'est pas polie, elle ne dit pas bonjour quand elle entre dans un bureau pour faire un entretien du chauffage ». Ça ouvre aussi les yeux des clients donc c'est parfois aussi un point positif.

**(Moi : comment l'organisation de Cofely Services a-t-elle été modifiée par ce projet ?)**

Il n'y a pas vraiment eu de transformation si ce n'est que ça a donné des vibrations positives dans l'entreprise et que ça a amené que d'autres projets dans le même style ont pu évoluer beaucoup plus vite.

**(Moi : quelles sont les méthodes que vous avez utilisées pour mener le projet à bien ?)**

Une chose nouvelle est un accompagnement différent des personnes. Au dernier engagement, nous avons vraiment décidé de faire accompagner le travailleur par une personne externe pour veiller à ce que la personne se sente bien.

On doit aussi accepter que l'on fasse des exceptions pour cette personne ou donner des règles différentes juste parce qu'elle est différente.

On doit aussi penser à leur avenir. Au début, nous n'avions pas pensé qu'un jour, elles allaient vouloir évoluer. Et alors que faire à ce moment-là ?

**(Moi : considérez-vous la législation belge comme un frein ou un atout ?)**

On n'a pas eu de soucis, on n'a même pas demandé à utiliser les aides éventuelles

**(Moi : comment évoluez-vous leur intégration ?)**

Réussie sinon nous n'aurions pas continué.

**(Moi : pouvez-vous donner quelques recommandations ?)**

Surtout l'accompagnement vers le monde du travail qui doit être beaucoup plus profond que ce qu'il est maintenant et peut-être même accompagner les employeurs. Cela demande de toujours réfléchir. Il y a quand même beaucoup à penser.

Je pense qu'on doit plus intégrer les personnes handicapées, handicap physique ou autre. Nous avons eu une personne autiste pour une fonction que d'autres ne voulaient pas faire car trop répétitive. Il y a des fonctions parfaites pour certains handicaps. Il faut juste ne pas oublier qu'il faut une autre gestion des ressources humaines et une ouverture d'esprit chez les managers. Et il faut absolument oublier de vouloir les voir comme des personnes normales.

Il faut utiliser leurs avantages dans des équipes plus diversifiées.

Moi, je crois dans les quotas pour démarrer. Quand les sociétés verront les avantages des équipes mixtes, elles n'auront peut-être plus besoin de quotas.

Aussi, je crois que les travailleurs handicapés ne postulent pas assez. Il faut aller les pêcher, il y a donc aussi un travail à faire pour réunir les 2 mondes, faire le lien. Il y a des préjugés de notre côté mais aussi du leur : « Ils ne voudront de toute façon pas m'engager ». C'est important car les mondes se croisent difficilement.

Le projet n'est pas vraiment difficile mais Il faut évidemment toujours tenir compte du type de handicap. Un tel handicap ne sera pas possible pour telle entreprise mais bien pour une autre.

Peu de personnes handicapées dans les entreprises privées en Belgique? Je pense que pour l'instant ces mondes ne se trouvent pas. On sait qu'en France les entreprises privées ont des quotas et ça marche donc ce serait bien de pousser les entreprises en Belgique aussi.

**(Moi : que pensez-vous de la RSE ?)**

Finalement, c'est bien mais certaines entreprises l'utilisent sans doute pour l'image. D'un autre côté, ceux qui le font sincèrement sont là aussi (et sont les plus nombreux heureusement) et les sociétés sont aussi en train de réfléchir. Les gens commencent à réfléchir et à regarder autour d'eux.

## Annexe 6 :

*Retranscription de l'interview de Réginald Beyaert, directeur général de l'IRSA :*

**(Moi : pouvez-vous vous présenter et présenter l'IRSA ?)**

Je suis le directeur général de l'IRSA, institution qui accueille plus de 1000 personnes handicapées. Elle est composée de 500 membres du personnel et un certain nombre de services.

Parmi ces services, il y a 2 écoles fondamentales pour sourds et enfants dysphasiques (troubles du langage), 1 école fondamentale pour aveugles et enfants polyhandicapés dont 50 élèves ont des troubles instrumentaux (dysorthographe, dyscalculie), 1 école secondaire technique et professionnelle, l'école organise une vingtaine de métiers différents dans tous les secteurs de l'économie. Les écoles s'occupent aussi de 150 élèves en intégration dans environ 130 écoles ordinaires à Bruxelles et en Wallonie. D'autres services : un internat pour 90 enfants, un centre de jour avec agrément plafonné à 300 enfants, 1 centre de jour et d'hébergement pour adultes, 40 adultes en journée dont 30 sont en hébergement, 1 centre de réadaptation sensorielle le CHS pour sourds suivis pour le langage et à Ottignies, 1 centre « point de vue » pour personnes aveugles extérieurs au site d'Uccles, 1 crèche et 2 services d'accompagnement, un à Bruxelles pour sourds et aveugles et en Wallonie, « le triangle » accompagnement dans les familles, dans les institutions,...

**(Moi :** pouvez-vous me parler du projet « Intégration des personnes en situation de handicap » ?)

L'idée au départ dans une école secondaire à vocation technique et professionnelle a été de créer des partenariats avec le monde de l'entreprise. Nous avons une section électricité, une vingtaine d'élève par section alors que dans le secondaire, c'est 200 élèves. Pour renforcer cette section, avec des contacts chez Cofely, un premier partenariat s'est fait qui consistait en un échange à 3 niveaux : l'approvisionnement en équipement, les stages dans les équipes de Cofely et les formations des élèves et enseignants pour obtenir des brevets Cofely (sécurité, échafaudage,...). C'est important pour la motivation tant des professeurs, qu'on oublie souvent, que des étudiants.

Ce partenariat a grandi d'année en année, des étudiants ont été engagés chez Cofely. Cofely a aussi obtenu le prix cap 48 de l'entreprise citoyenne. Donc on retrouve un certain nombre d'anciens étudiants de l'IRSA chez Cofely en électricité mais aussi dans le secrétariat.

**(Moi :** quels sont les bienfaits apportés par le projet ?)

Un ancrage dans la réalité professionnelle, pouvoir bénéficier de formations est capital car cela permet d'ouvrir l'horizon. Chez nous, c'est principalement l'électricité domestique avec un accompagnement qui n'est pas de type école mais de type industriel.

**(Moi :** quels ont été les obstacles rencontrés ?)

Ils sont liés à la nature des élèves, parfois ils n'avaient pas la maturité pour aller en stage : arriver en retard, ne pas avoir la discipline qui convient.... comme dans tout stage. C'est d'ailleurs à ça que servent les stages, l'école de la vie et de la réalité.

Sinon très peu d'obstacles dans le partenariat tel que je l'ai décrit, on a aussi la chance d'avoir la présence d'un responsable de Cofely au niveau du jury de qualification technique et professionnelle au mois de juin et donc ce qui est important c'est que Cofely connaisse les élèves qui sont donc en lien direct si un emploi se présente.

Après un engagement, il n'y a pas de suivi en tant que tel parce que ce n'est pas la vocation de l'IRSA d'assurer ce suivi-là. Maintenant ce qui est important pour des élèves sourds de l'IRSA c'est d'avoir un service chez Cofely qui soit volontaire pour travailler avec des sourds et ce service volontaire a une formation, sensibilisation pour la surdité, le langage des signes (quelques gestes) mais ce n'est pas l'IRSA qui assure le suivi.

Le meilleur moyen de créer un suivi est de travailler en amont et en aval. Il faut d'abord trouver des gens volontaires dans un service ou une équipe sur le terrain qui soient prêts à faire le chemin avec une personne handicapée, sourde en l'occurrence, et préparer cette équipe un minimum. En même temps, il ne faut pas que la personne sourde soit la seule sourde, il faut qu'ils soient au moins 2 sourds pour avoir un équilibre, pour ne pas être isolés.

Les élèves qui sortent de la section électricité ont un diplôme, une qualification donc ils ont des compétences. Le premier des langages c'est le geste professionnel et de ce point de vue-là, il n'y a pas de handicap, ils ont les compétences pour être électricien mais ce qu'il faut, c'est la durée et pour avoir la durée, il faut qu'ils puissent participer à la culture de l'entreprise. C'est intéressant chez Cofely car il y a une véritable culture d'entreprise et donc une volonté de développer des projets.

**(Moi : faut-il considérer une personne en situation de handicap comme normale ou différente ?)**

Il faut un compromis des 2 points de vue car si on n'adapte pas, dans l'exemple de la surdité, s'il n'y a pas une volonté d'aller vers le monde particulier des sourds (c'est une langue, une culture), on aura alors une difficulté d'intégration et d'équilibre de la personne. Donc je fais la distinction avec les compétences professionnelles qui sont là et il y a pour moi une démarche de culture d'entreprise qui est indispensable si on veut que le projet puisse s'inscrire dans la durée. Autrement, on va créer un isolement à l'intérieur de l'entreprise et cet isolement va créer

des difficultés d'adaptation, de relation voir des difficultés au niveau de l'autorité. Il faut sans doute un compromis entre les deux.

**(Moi : quid de la législation belge ?)**

Pour une personne reconnue avec un pourcentage de handicap, il existe un certain nombre d'aides à l'engagement, à la compensation en terme de productivité, d'adaptation au poste de travail, au tutorat mais j'ai constaté que beaucoup d'entreprises ne sollicitent pas ces aides, c'est le cas de Cofely et donc par rapport à des sourds, l'aide utile ne correspond sans doute pas au manque de productivité ou à l'adaptation du travail.

Une autre chose est le débat sur l'engagement des personnes handicapées dans l'industrie. Il n'y a pas de quota en Belgique au niveau du privé. Au niveau du public, il y a un quota de 3 % et à peine la moitié est pourvue

**(Moi : Les quotas, la RSE sont-ils de bons systèmes ?)**

Le quota est un incitant à l'engagement mais il faut que ces engagements s'inscrivent dans la durée. Le vrai succès d'une politique d'insertion professionnelle doit pouvoir se mesurer sur la durée et pas seulement sur l'engagement. Pour moi, la vraie politique en la matière est une politique qui inclut l'accompagnement de la personne, accompagnement avant l'engagement, dans le service et pour le service dans lequel la personne va travailler et éventuellement un suivi dans l'entreprise par rapport à des valeurs de ressources humaines bien spécifiques. La politique des quotas doit se réfléchir plus globalement. Ce qu'il faudrait c'est que les entreprises qui n'engagent pas de personnes handicapées puissent cotiser à ce moment-là à un fond qui permettrait la formation, le développement, l'intégration professionnelle des personnes handicapées mais il ne faut pas obliger à engager, ça n'a aucun sens. S'il n'y a pas une culture d'entreprise adaptée à la présence de personnes handicapées, c'est foutu d'avance. Dans d'autres pays, si les quotas ne sont pas remplis, il y a moyen de cotiser. C'est intéressant.

**(Moi : pourquoi y-a-t-il peu de personnes handicapées dans le entreprises privées ?)**

Les raisons sont toujours les mêmes : l'ignorance et la peur. Ignorance de ce qu'est une personne handicapée et de ses compétences, peur que suscite la proximité d'une personne handicapée. Souvent, les politiques ou les projets qui ont réussi sont des projets où, dans l'entreprise, des personnes étaient sensibilisées au handicap pour des raisons familiales ou pour

des raisons de politique de RSE et de ce fait, il faut construire en amont mais cela suppose que des conditions soient réunies pour pouvoir y arriver.

Avant 2008, la RSE avait le vent en poupe mais ce ne sont plus les mêmes conditions économiques actuellement. Ce qui est important en termes de RSE est de pouvoir développer une politique qui est vraiment une plus-value de la différence. C'est différent mais on atteint des objectifs, des résultats et là, ça devient un atout. Il faudrait voir les statistiques mais dans certains services où se trouvent des personnes handicapées engagées, la sensibilisation des équipes, du personnel induit une meilleure motivation, cela crée un objet social de l'entreprise et par comparaison, on dit aussi que l'absentéisme des équipes est en diminution à partir du moment où l'engagement est réussi. Il y a des atouts majeurs mais le principal pour moi est de pouvoir développer un modèle social dans une entreprise qui ouvre l'entreprise à des réalités humaines différentes.

La remarque la plus importante est sur la formation et l'enseignement dans notre pays. Aujourd'hui, pour les conditions de formation, d'éducation, au niveau technique et professionnel dans l'ordinaire, on rame beaucoup. On doit beaucoup plus rapprocher le monde de l'éducation ou de l'enseignement et le monde de l'entreprise, monde du marchand et non-marchand, monde de l'associatif. C'est encore trop lié à des personnes et à des initiatives, on est dans une société qui n'est pas assez ouverte à ça et c'est l'ignorance et la peur qui sont trop dominantes par rapport à ce type de projets. Donc je plaide pour une culture d'entreprise qui intègre ces facteurs.

## Annexe 7 :

*Retranscription de l'interview de Jean-Christophe Vassart, gestionnaire de financement des services d'aide en milieu de vie (AViQ):*

(**Moi :** pouvez-vous vous présenter rapidement ?)

Je travaille actuellement à « l'Agence pour une vie de qualité ».

J'ai fait un graduat en comptabilité, j'ai travaillé 2 ans dans le secteur bancaire à Bruxelles puis 6 mois comme comptable dans une concession automobile avant d'arriver ici comme fonctionnaire à l'AViQ qui s'appelait à l'époque l'AWIPH.

Ma fonction actuelle est gestionnaire de financement des services d'aide en milieu de vie. Donc tout ce qui comprend les frais d'accompagnement, d'aide précoce, les services d'aide à la vie journalière, les services d'accompagnement au planning familial, tout ce qu'on englobe dans les services qui aident la personne à rester dans son milieu de vie.

Mon handicap est de naissance, une infirmité motrice cérébrale, ce qu'on appelle la « maladie de Little ».

Mon parcours scolaire a commencé dans l'enseignement spécialisé, mes maternelles et 2 années primaires. Puis j'ai intégré l'enseignement ordinaire dans une petite école communale.

D'être passé dans l'enseignement spécialisé a été une bonne chose parce qu'au départ, les structures traditionnelles n'étaient pas forcément adaptées. Cela a été un choix naturel à un moment. La difficulté était au niveau du niveau de l'enseignement, malheureusement à l'époque mais je crois que c'est encore vrai à l'heure actuelle, le niveau d'enseignement était plus faible. Comme j'avais de bonnes capacités intellectuelles, un comité d'experts composé d'enseignants, d'éducateurs, de médecins, de psychologues ont estimé à un moment donné qu'il valait mieux me donner ma chance dans l'enseignement ordinaire.

**(Moi :** est-ce difficile pour une personne handicapée physique d'aller dans l'enseignement spécialisé ?)

Oui mais ça n'a pas été simple non plus quand finalement le comité a décidé de me permettre de rejoindre l'enseignement ordinaire. L'école qu'avaient choisie mes parents en premier choix ne m'a pas accepté pour des raisons de sécurité, d'assurance, ils craignaient de ne pas pouvoir être aptes à gérer une personne avec des difficultés physiques.

**(Moi :** dans le monde de l'emploi, avez-vous rencontré des difficultés ?)

Dans le monde de l'emploi, je n'ai pas connu de difficultés particulières, j'ai toujours été bien intégré que ce soit dans le secteur bancaire, dans le garage où j'ai travaillé ou dans l'agence où je travaille maintenant.

Parfois quelques petites adaptations ont été nécessaires. Par exemple, dans le garage, mon bureau était à l'étage et quand des bureaux se sont libérés au showroom, je suis redescendu pour ne plus avoir d'escaliers à monter.

**(Moi :** pour la recherche d'emploi, comment vous êtes-vous présenté ?)

Pour ma première expérience professionnelle, j'ai passé une interview puis une autre, et je n'ai jamais abordé la question et l'employeur ne l'a jamais abordée.

Dans le cas du deuxième emploi, j'étais en recherche d'emploi et j'ai mis mon handicap en avant car dans ma tête, le fait de pouvoir bénéficier de la prime à l'intégration permettait à l'employeur d'engager quelqu'un à moindre coût.

**(Moi :** que pensez-vous du coaching des personnes handicapées dans la recherche d'emploi ?)

Je ne l'ai pas eu mais oui, c'est une bonne chose.

**(Moi :** connaissez-vous les primes que l'on peut avoir en Belgique ? Et trouvez-vous que la Belgique est un bon élève ?)

Par rapport aux autres pays, je ne sais pas vous dire. Je ne sais pas ce qui existe en Europe.

Mais il ne faut pas l'on engage la personne non pour ses compétences mais parce qu'elle rapporte la prime. C'est un peu le côté pervers mais c'est un peu le cas de toutes les aides à l'emploi où l'on n'engage pas toujours la personne parce qu'on l'estime compétente mais parce qu'elle va coûter moins cher.

**(Moi :** que pensez-vous des systèmes de quota ?)

S'il n'y avait pas les systèmes de quota, je pense que la situation actuelle serait pire car je crois que même si les systèmes de quota peuvent paraître contraignants pour certains au départ, finalement ils permettent de lancer une expérience qui peut être enrichissante. Finalement, l'employeur qui n'aurait pas imaginé engager une personne avec des difficultés peut réaliser que ça se passe très bien et il va retenter l'expérience.

S'il n'y avait pas cette situation de quota, peut-être que l'employeur n'aurait pas franchi le pas. Notamment dans les administrations publiques où il y a un quota imposé, peu atteignent leur quota

**(Moi :** voyez-vous ça comme une discrimination positive ?)

Oui, dans la mesure où ça peut permettre de lancer des expériences. Quand j'ai quitté le garage pour travailler à l'agence, mon ancien employeur a voulu réengager une personne handicapée. Ça c'est positif

Maintenant, certains employeurs peuvent voir ça comme un frein à cause de l'obligation.

Toute insertion doit être encadrée correctement. Des aménagements sont proposés aux travailleurs handicapés (sur leur temps de travail par exemple) mais si les collègues perçoivent cela comme un avantage, ça peut créer de la frustration. A titre personnel, je n'ai jamais rencontré d'hostilité de la part de mes collègues

Je pense que c'est depuis l'enseignement qu'il faut marquer le coup. Plus on aura des enfants avec des besoins différents intégrés dans l'enseignement ordinaire, plus la conscience des gens changera grâce à leur vécu scolaire. Par exemple pour les aménagements de locaux, si vous avez un architecte qui n'a jamais rencontré de personnes handicapées, il ne va pas peut-être penser à elles quand il va concevoir son bâtiment. Si pendant sa scolarité, il a connu une personne en chaise roulante, il va y penser. C'est là qu'il faut mettre le paquet !

**(Moi :** que pensez-vous des ETA ?)

Ce n'est pas dans mon expérience et j'ai un peu difficile de donner mon avis sur des dispositifs dont je ne m'occupe pas.

**(Moi :** avez-vous des propositions pour améliorer l'insertion des personnes handicapées dans l'emploi ordinaire ?)

Je trouve que l'on va dans la bonne direction, peut-être pas assez vite.

Dans mon parcours personnel, je n'ai jamais ressenti que mon handicap posait un problème à quelques exceptions près. Ça m'est arrivé d'avoir un moment donné un doute quand j'étais en recherche d'emploi par rapport à des employeurs qui peut être sans vraiment me le dire ne m'engageaient pas à cause de mon handicap.

Dans une recherche d'emploi, il ne faut pas avoir peur d'être franc et éventuellement d'expliquer là où le handicap pose problème mais tout en montrant qu'on est volontaire et qu'avec quelques petits aménagements, on peut surmonter les difficultés que ça peut poser. Il faut montrer qu'on est volontaire. Une personne handicapée, même si elle a des difficultés

importantes, si elle montre qu'elle est volontaire, c'est déjà 50% de l'entretien qui est gagné .Si la personne handicapée arrive en disant « je ne sais pas faire ci, faire ça » et qu'elle en reste là, ça peut faire peur aux employeurs.

(**Moi** : les entreprises connaissent-elles les primes ?)

Il y a des entreprises qui ne les demandent pas, soit parce qu'elles ne savent, soit parce qu'elles estiment que le gain qu'elles peuvent obtenir par rapport à toutes les démarches à faire ne vaut pas la peine.