



**Code projet : 2021-1-FR01-KA220-ADU-000026369**

*The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

## **« Changement des capacités de travail des salariés : identifier ses compétences alternatives pour trouver un emploi et le conserver – une ressource »**

Ce document est le compte-rendu final du travail réalisé dans le cadre du premier résultat du projet [WorkAbility](#). Il comprend des ressources, des informations, des entrevues et des études menées par les six partenaires du projet.

## Sommaire

<b>Présentation</b>	<b>4</b>
<b>I – Cadre de travail des Salariés aux Aptitudes de Travail Modifiées (PCWA) dans l’Union Européenne</b>	<b>6</b>
<b>II – Compétences alternatives identifiées</b>	<b>9</b>
<b>III – Conseils de nos partenaires</b>	<b>15</b>
<b>IV – Groupes de travail</b>	<b>22</b>
<b>V - Entretiens</b>	<b>23</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>24</b>

## Présentation

Le changement des capacités de travail des salariés (*People with Changed Working Ability ; PCWA*) touche un million de personnes, soit 15% de la population mondiale d'après l'OMS. Ces salariés rencontrent des troubles physiques et/ou mentaux qui limitent considérablement une ou plusieurs activités importantes. Au travail, ces salariés rencontrent des difficultés liées à leur handicap et contrairement à ce que l'on a pu croire, ces difficultés ne sont pas uniquement présentes aux lieux de travail non-adaptés. Il existe de nombreux travailleurs en situation de handicap et chaque cas est unique. En effet, comme nous le verrons dans ce livrable, la plupart des handicaps ne transforment pas les capacités de travail de chaque personne autour de soi.

Toutefois, ces salariés ont en commun la non-acquisition de compétences alternatives, conséquence de leur tendance à évoluer grâce à des processus alternatifs d'accès au marché du travail et, par conséquent, bénéficient de moins de possibilités d'apprentissage des codes inconscients et des compétences alternatives. Ce manque de compétences joue un rôle important lors de la recherche d'un lieu de travail et si celle-ci aboutit, il finira par apporter un sentiment de malaise menant à un abandon de poste prématuré des salariés aux aptitudes de travail modifiées. Tout comme les aptitudes techniques, les compétences alternatives sont autant difficiles à acquérir pour les personnes en situation de handicap car ces compétences sont plutôt liées à une dimension interpersonnelle, comportementale, sont un avantage pour développer le potentiel de ces personnes. Même si elles ne sont ni évaluables ou identifiables, elles sont essentielles à l'accès de réseaux et lieux sociaux et professionnels. Voici la liste non-exhaustive des difficultés les plus souvent présentes : accepter le handicap (s'accepter soi-même et les autres) ; l'aisance orale et la confiance en soi ; la mobilité ; le manque de connaissances sur les emplois, les procédures et les formations ; réseau professionnel presque non-existant ; le manque de connaissances numériques ; l'illettrisme ; comportement, conduites et conscience des codes professionnels ; non-soutien dans la sphère personnelle etc. Les structures d'accueil, aussi accueillantes qu'elles puissent être, présentent des obstacles qui sont les suivantes : discrimination ; pas de connaissances sur le handicap (même lorsque des politiques de sensibilisation sont mises en œuvre, elles restent inefficaces) ; a priori et incompréhensions ; pratiques professionnelles et conditions de travail inadaptées au quotidien des salariés aux aptitudes de travail modifiées ; la concurrence entre le rythme de travail des salariés et les objectifs financiers du lieu de travail (productivité), etc.

En outre, identifier leurs compétences alternatives est très intéressant on remarque à quel point nos personnalités et sont uniques et cela permet d'identifier nos atouts, ce qui dérange, notre potentiel. Les compétences alternatives sont un bon moyen de débiter la réflexion du projet professionnel des personnes en situation de handicap.

### ***Les compétences alternatives c'est quoi ?***

D'après le Système National des Professions (SNP, 2011), les compétences alternatives peuvent être définies comme « *des compétences intangibles difficiles à évaluer et qui sont étroitement liées avec les conduites de chacun.* » Elles sont généralement imprégnées par le comportement de l'individu, sont des compétences non-cognitives et personnelles. Cependant, cela peut changer selon les entreprises. D'après le SNP, les compétences alternatives sont appelées ainsi en comparaison avec les compétences

spécialisées, qui sont observées et/ou évaluées facilement et mises en relation avec le savoir de chacun et, sont apprises grâce à une qualification classique (formation, diplômes, expérience professionnelle). Les compétences alternatives s'entrelacent, ce qui est parfaitement normal.

Notre consortium a identifié 6 compétences alternatives utiles que les personnes en situation de handicap ont besoin de développer afin de trouver un emploi et de le conserver :

- ❖ Sociabilité et interaction interpersonnelle (y compris le travail d'équipe) ;
- ❖ Leadership ;
- ❖ Auto-efficacité ;
- ❖ Motivation au travail ;
- ❖ Affiliation ;
- ❖ Conscience de soi et auto-profilage.

L'objectif de cette étude dans les pays partenaires est d'identifier les meilleures pratiques dans les domaines du projet et des initiatives existantes aux échelles locale, nationale et européenne.

Pour cela, chaque partenaire recevait une compétence précise sur laquelle travailler et ensuite définir après avoir présente une courte présentation de la condition des salariés aux aptitudes de travail modifiées dans leurs pays. Selon leurs recherches et leurs entretiens menés plus tôt pour le projet, les partenaires devaient ensuite identifier les meilleures pratiques et exprimer des conseils ayant pour but d'aider au bon développement du projet.

#### ***Quelles sont nos attentes ?***

- ❖ Capitalisation et inspiration des pratiques, outils et initiatives fonctionnant déjà aux échelles locale, nationale et européenne ;
- ❖ Identifier les besoins des salariés aux aptitudes de travail modifiées ;
- ❖ Augmentation de la possibilité d'offrir des formations aux salariés aux aptitudes de travail modifiées ;
- ❖ Renforcer la sensibilisation chez le public et la conscience de soi chez les éducateurs, experts, professionnels et salariés aux aptitudes de travail modifiées sur les compétences alternatives clés ;
- ❖ Des ressources mises à jour, disponibles et facilement transférables pour tous les professionnels.

## **I – Cadre de travail des Salariés aux Aptitudes de Travail Modifiées (PCWA) dans l'Union Européenne**

**12 millions de personnes handicapées** vivent en France. L'emploi des personnes en situation de handicap repose sur le Code du Travail qui impose aux entreprises d'avoir 6% de leurs salariés handicapés embauchés dans leur équipe. Cependant, la moyenne actuelle est de 1,3% puisque de nombreuses entreprises préfèrent payer un impôt plutôt que d'appliquer cette règle. Le taux d'emploi des salariés aux aptitudes de travail modifiées est également bien plus faible que celui de la population globale. Seulement 35% des personnes reconnues handicapées sont embauchées et le taux de chômage pour l'ensemble des personnes en situation de handicap est deux fois plus élevé que la moyenne globale.

Cette situation va à l'encontre de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. S'ils parviennent à être engagés, les salariés aux aptitudes de travail modifiées travaillent essentiellement dans des secteurs physiquement demandeurs, avec des horaires compliqués et des niveaux de compétences faibles. La plupart sont engagés dans la manufacture, le nettoyage et autres métiers du secteur tertiaire et travaillent dans des domaines manuels qui risquent d'être supprimés et remplacés. Par conséquent, ils sont engagés pour « combler les manques » (AFEFIPH), ce qui est regrettable puisque 80% des handicaps ne sont pas visibles et n'ont aucun impact sur le travail et dans 85% des cas, les embaucher ne demande aucune modification sur le lieu de travail.

## Grèce

Presque 1 million de salariés aux aptitudes de travail modifiées vivent et travaillent en Grèce et ils représentent environ 10% de la population globale. Le taux d'emploi des personnes avec un handicap sévère est extrêmement faible en comparaison avec les personnes sans handicap et on constate qu'elles ne bénéficient pas de la même insertion professionnelle.

En même temps, il n'y a eu aucune stratégie ou aucun plan d'action précis/e à l'échelle nationale développé pour le handicap depuis 2020. Le cadre de la mise en œuvre de la CIDPH de l'ONU adopté en 2017 (loi 4487/2017) prévoit que le Point d'attention central défini (le Secrétariat Général de la Transparence et des Droits de l'homme) est responsable pour gérer et déposer un Plan d'action national Handicap au Parlement grec (article 70). Cette procédure est complétée en 2020 et le Plan d'action national Handicap grec a été présenté au Parlement grec le 24 novembre 2020 après avoir terminé la procédure de consultation publique nécessaire.

## Hongrie

À la demande de l'Union Européenne, l'enquête nationale sur les groupes de salariés aux aptitudes de travail modifiées a été menée en Hongrie en 2015 par l'Office central de statistiques. En se basant sur le résumé des tableaux d'enquête (STADAT), les conclusions suivantes peuvent être tirées.

Caractéristiques démographiques de la population entre 19 et 64 ans avec des aptitudes de travail non-modifiées et selon leur genre :

Parmi toute la population, on trouve 6 038 497 personnes avec des aptitudes de travail modifiées ou non ; 2 968 047 hommes et 3 070 450 femmes. Parmi celles-ci, 5 357 784 personnes n'ont aucune altération d'aptitudes ; 2 651 851 hommes et 2 705 933 femmes. Parmi la population totale, on trouve **680 713 personnes avec des aptitudes de travail modifiées** ; 316 196 hommes et 364 517 femmes.

L'étude fournit des informations supplémentaires importantes, grâce auxquelles nous pourrions souligner les facteurs limitant le travail. Trois types de facteurs ont été identifiés :

La quantité de travail pouvant être faite ; la nature du travail accompli ; le trajet jusqu'au travail. Pour les personnes avec des aptitudes de travail modifiées, les maladies de long terme et les troubles de capacité sur le long terme et les problèmes limitant l'activité sont les suivants :

Troubles moteurs ; cancer, tumeur ; maladies de la peau, allergies causant des lésions cutanées, lésions cutanées sévères ; problèmes de circulation sanguine ; problèmes de thorax ou de respiration ; maladies de l'estomac, du foie, des reins ou du système digestif ou allergies alimentaires ; diabète ; épilepsie ; maux de tête sévères ; problèmes d'apprentissage ; troubles mentaux, comportementaux ou du système nerveux ; autres maladies dégénératives ; autres maladies chroniques.

## Portugal

Dans un contexte de pandémie de la COVID-19 et suite à la fermeture des établissements de soutien social pour personnes en situation de handicap, d'après l'ODDH (2020), 40,1% des participants ont déclaré avoir perdu des aides ou des services. Au sujet de l'éducation, les solutions apportés aux étudiants handicapés pour les périodes du confinement et du déconfinement ont été jugées négativement.

En termes de bien-être psychologique des personnes en situation de handicap face à la pandémie : 51% (n=164) ont déclaré se sentir plus tristes ou plus déprimés qu'habituellement depuis le début de la pandémie, 58,4% (n=188) ont déclaré se sentir plus anxieux qu'habituellement et 39,9% (n=127) ont déclaré rencontrer plus de difficultés pour dormir.

D'après les chiffres de l'Institut de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (IEFP), les chiffres du chômage enregistrés montrent que, en 2019, 4,2% (n=12 027) des personnes considérées comme chômeurs étaient en situation de handicap. On peut voir une diminution de 1% (-108) contrairement à 2018 (n=12 135). Toutefois, il est important de noter que la baisse générale du nombre total de personnes au chômage enregistrées était bien plus marquante sur l'ensemble de la population, avec une baisse de 9%. Même si, jusque 2019, la tendance montrait une baisse du nombre de personnes au chômage enregistrées (en situation de handicap ou non), en ajoutant le pourcentage des personnes en situation de handicap enregistrées au chômage montre une augmentation. En 2016, 2,9% des personnes enregistrées au chômage étaient en situation de handicap tandis que, en 2019, elles étaient 4,2%. Ces chiffres témoignent d'une grande demande des services de l'emploi de l'IEFP par les personnes en situation de handicap mais ils démontrent également de grandes difficultés d'accès au marché du travail pour ces personnes.

Sur le plan juridique, en 2001, le Portugal a établi un cadre juridique pour mettre en place un système de quota d'emplois pour les personnes en situation de handicap avec une incapacité fonctionnelle égale ou supérieure à 60% dans tous les services et les organismes de l'administration autonome centrale, locale et régionale (loi 29/2001 du 3 février). Par la suite, en 2004, le pays a mis en place la loi 38/2004 du 18 août qui se concentrait sur la réhabilitation et la participation des personnes en situation de handicap. Cette loi avait pour objectif de promouvoir des chances égales pour les personnes handicapées en incluant la participation sociale, l'accès à l'éducation, l'emploi et aux services de soutien et la promotion des conditions d'accessibilité. Ces dispositions juridiques constituent la fondation de toutes les règles et initiatives visant l'amélioration des conditions de vie des personnes handicapées.

Pour améliorer la qualité de vie des personnes handicapées, plusieurs mesures ont été introduites, y compris des mesures générales et plus détaillées pour renforcer l'emploi. Ces mesures sont régulées par le décret-loi n°290/2009 du 12 octobre. En outre, le Programme d'Emploi et de Soutien pour la Qualification des Personnes en situation de Handicap a été mis

en place grâce au soutien financier et technique de l'IEFP (Institut de l'Emploi et de la Formation Professionnelle au Portugal). Ces initiatives travaillent vers l'amélioration des opportunités professionnelles et l'apport de soutien pour les personnes handicapées. Récemment, l'introduction de la loi n°4/2019 du 10 janvier a établi un système de quota d'emplois pour les personnes handicapées dans le secteur privé. Cette loi s'applique aux personnes avec une condition de handicap égale ou supérieure à 60%. D'après la loi, les moyennes entreprises avec plus de 75 employés se voient dans l'obligation d'embaucher des travailleurs handicapés, ne représentant actuellement pas plus de 1% de leurs équipes. De même que les grandes entreprises doivent engager des travailleurs handicapés, ne représentant actuellement pas plus de 2% de leur personnel. Pour assurer une transition calme, les employeurs ont un délai de quatre à cinq ans.

La loi estime que les entreprises ont la responsabilité de rendre accessibles leurs emplois lorsqu'elles embauchent des travailleurs avec des fonctions réduites. Les employeurs doivent collaborer avec l'Institut National de Réhabilitation (INR) et l'Institut de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (IFEP) qui peuvent offrir un soutien et une aide technique. Cependant, les entreprises peuvent essayer d'être exemptés de la loi en déposant une demande à l'Administration des Conditions de Travail (ACT) et en apportant une preuve délivrée par le INR, en collaboration avec les services de l'IEFP, IP, démontrant l'impossibilité de mettre en œuvre correctement la loi sur leur lieu de travail ou en faisant référence à un manque de candidats handicapés éligible enregistrés dans les services d'emploi. Ne pas indiquer les pourcentages de 1 et 2% d'employés handicapés dans le rapport annuel (rapport unique) des entreprises et organismes privés couverts par la loi est considéré comme une sérieuse atteinte. Dans certains cas, des sanctions financières seront données.

## Roumanie

According to Law no. 448/2006, if Romanian employers have more than 50 employees, 4% of them must be people with disabilities. If not, they have to pay monthly to the State an amount representing 50% of the minimum basic salary in the country multiplied by the number of jobs in which no disabled people are employed, or they have to buy products or services from authorized "protected units" equivalent to the amount due to the state budget. Protected units are public or private companies in which at least 30% of employees have a certain level of disability.

In Romania, the percentage of people with disabilities who have a suitable job is only 12%, out of the number of people from this category, this percentage being the lowest in Europe. The data are extracted from a report for the European Union, made by the experts of the Academic Society, with the support of the Motivation Romania Foundation, having data from 2016-2019.

## II – Compétences alternatives identifiées

Notre consortium a identifié 6 compétences alternatives utiles que les personnes aux aptitudes de travail modifiées doivent développer afin de trouver un travail et de le conserver :

### **Sociabilité et interaction interpersonnelles (y compris le travail d'équipe)**

La définition des compétences sociales par Eser Yilmaz, M.S., Ph.d : Nous, humains, sommes par essence des espèces sociales. **Des interactions sociales efficaces** sont vitales pour notre vie professionnelle, personnelle et pour notre propre satisfaction. En outre, des interactions sociales sensées aident notre cerveau à rester en bonne santé et nos compétences cognitives à rester plus vives en vieillissant (Kensinger & Gutchess, 2017 ; Ristau, 2011). Puisque les interactions sociales sont si essentielles, vous pouvez juger étrange que certaines personnes peuvent gérer n'importe quelle situation sociale sans problème tandis que d'autres rencontrent des difficultés avec les conduites sociales les plus classiques. Ces variations de gestion sociale sont la conséquence de différences en termes de compétences interpersonnelles.

Connues comme compétences alternatives ou sociales, **les compétences interpersonnelles sont des compétences vous permettant d'interagir efficacement avec n'importe qui et savoir vivre correctement en société.** Elles vous permettent d'échanger des informations avec les autres, établir des connexions, conserver des relations et résoudre des conflits.

Dans le cadre du projet WorkAbility, les compétences alternatives choisies par la Fondation *Hand in Hand* sont la Sociabilité et l'Activité interpersonnelle. Les deux peuvent être facilement identifiables d'après la nomenclature des systèmes de diagnostic internationaux (DSM 5 ; ICD 11).

Il est possible de **mesurer la Sociabilité et l'Activité interpersonnelle** avec le questionnaire WHODAS 2.0 délivré par WHO, avec deux versions (rempli par soi-même et par les autres) qui présentent 36 étapes et contiennent six thèmes.

L'évaluation de la Sociabilité et l'Activité Interpersonnelle du point de vue du fonctionnement de la personnalité peut être mesurée à l'aide de l'échelle du Fonctionnement de la personnalité publié par DSM 5, les deux principaux piliers étant le Soi et l'Interpersonnalité. Les deux évaluent deux fonctions. Les Fonctions de soi peuvent être mesurées sur une échelle de 0 à 4 pour l'identité et l'autonomie. L'état des relations interpersonnelles peut être mesuré sur une échelle de 0 à 4 pour l'empathie et l'intimité.

D'après les retours des clients, ne pas pouvoir représenter efficacement leurs intérêts est le problème le plus récurrent lorsqu'ils obtiennent ou conservent un emploi. Ils ne peuvent pas représenter leurs intérêts efficacement à cause, en partie, des maladies de longue durée et autres problèmes de capacité de longue durée et problèmes limitant leurs activités à cause, en partie, des demandes de l'employeur. Par exemple, il a un défaut d'élocution ou rencontrent des difficultés pour prendre les transports, ou est rapidement fatigué, etc. Un argumentaire solide nécessite un ensemble de compétences alternatives qui vous aident à faire face aux situations stressantes. Employer ce modèle théorique d'assurance de soi aide à faire face à tout problème rencontré. Il est nécessaire de souligner que les deux extrêmes de communication sont récurrents avec les clients salariés aux aptitudes de travail modifiées ; communication agressive et/ou passive. Sur le long terme, cependant, aucun d'entre eux ne supporte la procédure pour obtenir un emploi ou de le garder. C'est pourquoi il est nécessaire d'apprendre à communiquer avec assurance.

## Leadership

Une des compétences prise en compte dans le projet WorkAbility et le leadership, une compétence difficile à définir car composée de plusieurs éléments, compétences et savoir. Cependant, elle joue un rôle important dans n'importe quel/le groupe, communauté ou contexte social.

Shamir et Elaim (2005 ; 30) estiment que « le leadership se fonde sur des valeurs et convictions que l'on soutient personnellement plutôt que sur de simples conventions d'un bureau désigné ou la volonté d'un pouvoir personnel, d'un statut ou autre avantage et que le comportement du leader soit consistant avec ses croyances, valeurs et convictions ».

Une autre définition, de Avolio et Gardner (2005 ; 32) conclut qu'un leader est authentique lorsqu'il/elle est capable d'assumer ses pensées, comprend totalement la connaissance de soi et agit en accord avec cette connaissance. Thompson Brady et autres (2009 ; 41) suggèrent qu'un « leadership efficace permet à la personne de promouvoir le bien-être des autres et motiver les suiveurs à faire de même. »

Ces définitions démontrent qu'un leader a des valeurs personnelles solides, agit en accord avec ces valeurs et convictions personnelles et n'a pas la volonté d'accumuler du pouvoir grâce à cette position mais reste motivé à ce que chacun se sente bien.

D'autres qualités que le leader possède est la capacité à s'adapter et la résilience (Bennis, 2007), des qualités que la plupart des personnes en situation de handicap possèdent déjà. D'après les résultats de notre propre étude, mais également des autres, (Carter et autres, 2010), les participants étaient d'accord pour dire que l'ambition, le courage, la capacité à s'adapter, la confiance, la flexibilité et la positivité étaient essentielles pour réussir sur le marché du travail mais également dans sa vie personnelle.

Ces qualités, ainsi que l'intelligence émotionnelle, la capacité à écouter attentivement et résoudre les problèmes, peuvent améliorer d'autres compétences y compris le leadership. Être un leader demande un mélange de compétences pouvant toujours être apprises et améliorées et il est important de se rappeler que le leadership, tels que toutes les autres compétences, est non seulement utile dans le monde du travail mais également dans le cadre personnel, à l'échelle communautaire ou autre contexte social.

Concernant l'augmentation du leadership chez les personnes aux aptitudes de travail modifiées dans un environnement professionnel, plusieurs enquêtes ont repéré des stratégies (Bailey, Powers ; 2002) et leur attention se porte sur l'inclusion et l'accessibilité. Certaines de ces stratégies peuvent être mises en place par des entreprises pour être plus inclusives, accessibles et pour augmenter le leadership chez les personnes aux aptitudes de travail modifiées, les voici :

- Des opportunités de formation plus récurrentes ;
- Sensibilisations pour augmenter le nombre de salariés aux aptitudes de travail modifiées ;

- Embaucher plus de personnel en situation de handicap ;
- Participation directe des personnes handicapées dans des formations, la planification, l'élaboration de politiques ;
- Collaboration avec des agences/groupes spécialisés.

Les salariés aux aptitudes de travail modifiées demandent surtout à ne pas être traitées différemment des autres (oui pour avoir un environnement de travail adapté à leur handicap mais pas être différemment), de ne pas se sentir comme un employé d'honneur (Beckwith et autres, 2016) au travail, d'être vu pour ses aptitudes et compétences et non pas pour son handicap.

Pour améliorer toutes les compétences alternatives, y compris le leadership, les entreprises doivent offrir des opportunités à chaque employé (en situation de handicap ou non).

### Auto-efficacité

D'après la théorie socio-cognitive de Bandura (1977), l'auto-efficacité se définit comme « le jugement qu'une personne porte sur ses propres capacités à organiser et réaliser certaines actions qui lui sont demandées pour atteindre certains types de performances ». D'après l'auteur, elle peut être acquise grâce à 4 sources : les performances présentes (maîtrise personnelle), l'observation (apprentissage social), les formes de persuasion (persuasion par autrui) et les états psychologiques et affectifs (état psychologique et émotionnel).

L'auteur ajoute que l'auto-efficacité peut influencer le travail de plusieurs manières :

- La performance et l'apprentissage à travers des objectifs choisis par l'employé ;
- L'apprentissage et l'effort exercé ;
- La persistance avec laquelle des personnes essaient de réaliser des tâches nouvelles et difficiles ;
- Le niveau de résilience face à des situations complexes ;
- Le niveau de stress et d'anxiété au moment de débiter une tâche.

L'auto-efficacité au travail est un type d'auto-efficacité spécifique, défini par la confiance de l'employé dans sa capacité à accomplir son travail dans sa globalité (Tierney & Farmer 2002). D'après Zhu et autres (2019) dans leur étude sur le rôle de l'auto-efficacité professionnelle, l'inclusion et le climat d'apprentissage en équipe, l'auto-efficacité professionnelle est un mécanisme-clé pour les personnes en situation de handicap pour réussir au travail. D'après ces auteurs, l'auto-efficacité est d'autant plus importante pour les employés en situation de handicap car elle influence les choix, les tâches et objectifs que les travailleurs adoptent et les aide également à s'épanouir et se sentir inclus.

Par conséquent, les écrits démontrent que via plusieurs mécanismes (ex créer un environnement inclusif d'apprentissage au travail, un climat d'apprentissage en équipe), l'équipe de direction peut influencer les niveaux d'auto-efficacité professionnelle.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.

## Motivation au travail

La définition de la « motivation au travail » est le résultat d'un travail de collaboration entre quatre établissements de l'Afeji, participant au projet WorkAbility : l'IME Louis Christiaens, la MECS de Gravelines, l'IME Jean Lombard et le Site Insertion Métropole.

*« La compétence personnelle de 'motivation au travail' est la **capacité à donner du sens à son travail**. Elle est particulière et peut être mesurée à l'échelle individuelle, comme valeur intrinsèque. Elle peut également être mesurée à l'échelle institutionnelle selon la capacité du professionnel à être motivé et motivant. La notion de motivation renvoie à un chemin de progression au fil du parcours de la personne. Enfin, elle peut être liée à l'environnement de la personne. »*

Trois états psychologique internes sont nécessaires pour être motivé au travail :

- L'expérience du sens de son travail ;
- L'expérience de la responsabilité des conséquences de son travail ;
- La connaissance des résultats.

D'après les auteurs :

- L'expérience du sens de son travail c'est « la mesure dans laquelle l'employé ressent son travail comme significatif, utile et intéressant dans son ensemble » ;
- L'expérience de la responsabilité des conséquences de son travail c'est « la mesure dans laquelle l'employé se sent personnellement responsable pour les résultats du travail effectué » ;
- La connaissance des résultats se définit par « la mesure dans laquelle l'employé connaît et comprend, de manière continue, l'efficacité de son travail » (Quijano et Navarro).

### La théorie de fixation d'objectifs par Locke (1968)

Cette théorie explique que la **motivation à travailler d'une personne sera meilleure si des objectifs sont fixés**. Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, **un objectif doit avoir plusieurs aspects** :

- Être clair et précis, spécifique (pour faciliter son accomplissement) ;
- Être complexe mais réalisable (pour relever un défi) ;
- Être accompagné d'un retour sur ses accomplissements ;
- Être accompagné d'un soutien pour l'accomplir ;
- Être établi avec la participation de tous les employés concernés ;
- Être accompagné de récompenses s'il est atteint.

Selon l'auteur, **la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni** et sa persistance. En outre, si l'objectif est précis, cela permet à la personne de se concentrer et de fournir des efforts, ce qui lui permet de développer des stratégies d'optimisation du travail. La personne animée par un objectif est par conséquent plus efficace qu'une personne livrée à elle-même.

## Affiliation

Tous les employeurs ressentent et comprennent la nécessité pour les personnes handicapées de développer en permanence leurs compétences, en particulier leurs compétences alternatives. L'affiliation est considérée comme l'une des compétences alternatives importantes pour les personnes aux aptitudes de travail modifiées.

**L'affiliation** est liée à la reconnaissance d'un individu par un groupe ou à son désir d'être accepté socialement.

Elle peut être considérée comme un terme générique en psychologie et en sociologie qui inclut d'autres termes psychologiques tels que l'attachement, l'identification, la conformité et l'engagement. L'affiliation est l'acte de former une relation avec une autre personne, l'état ou la relation d'être étroitement associé ou affilié à une personne, un groupe, un parti, une entreprise, etc.

En tant que compétence alternative, l'affiliation est essentielle à la réussite personnelle et à celle de l'équipe. C'est le moyen le plus pratique pour une personne handicapée, qui a souvent tendance à s'isoler, de surmonter les obstacles, ce qui contribue fondamentalement à son intégration sociale. Il s'agit de l'une des compétences alternatives qui, une fois développée, contribue à en générer d'autres.

Certaines études ont été réalisées sur le marché du travail roumain, concernant la motivation au travail des employés, au-delà de la motivation financière. Elles se réfèrent au modèle de motivation de McClelland.

Ce dernier affirme que la motivation au travail est principalement déterminée par l'un des besoins suivants (Saal, Knight, 1988) : l'affiliation, le pouvoir ou l'accomplissement.

Les personnes caractérisées par le besoin d'affiliation recherchent principalement des relations de collaboration, d'amitié, d'appartenance, d'amour, et se conforment souvent aux opinions des autres.

Pour ces personnes, les relations étroites et durables sont motivantes, et elles travaillent souvent dans le domaine du travail social et des services de conseil.

McClelland a tenté de comprendre et de décrire le comportement des personnes ayant besoin d'un haut niveau d'accomplissement, leur caractéristique étant que les tâches recherchées sont de difficulté moyenne, pour lesquelles elles prennent des responsabilités, peuvent reporter le moment de la gratification, l'échec ne les décourage pas, attendent un retour d'information sur leurs performances et tendent vers de nouvelles situations impliquant des risques modérés et de l'innovation (Prodan, 1997).

Un certain besoin satisfait peut lui-même déterminer d'autres besoins, de même que le besoin d'affiliation déterminera, après l'appartenance à un groupe, le besoin de penser et de réagir comme lui, d'appartenir à des associations, etc. Ainsi, nous pouvons comprendre comment l'acquisition de la compétence non technique d'affiliation pour les personnes aux aptitudes de travail modifiées peut stimuler l'efficacité sur le lieu de travail et accroître efficacement la motivation.

## Conscience de soi et auto-profilage

Les compétences alternatives sont des compétences liées aux traits de caractère et selon des études par Cinque (2016), elles peuvent être divisées en trois catégories principales : les compétences individuelles telles que la conscience de soi, la créativité, la résilience – les compétences sociales telles que les compétences de communication, la collaboration, la gestion du conflit, le leadership – les compétences méthodologiques telles que l’adaptabilité, la prise de décision, l’esprit critique, l’analyse et la gestion de l’information. Plus précisément, Watson (2014) et Coffelt & Smith (2020) reconnaît la conscience de soi comme une des compétences alternatives les plus importantes.

La conscience de soi se traduit par la connaissance et l’acceptation de plusieurs aspects de soi y compris ses forces, ses faiblesses, ses pensées, ses convictions, ses motivations et ses émotions. La conscience de soi ce n’est pas la découverte de motivations profondes ou inconscientes.

Il s’agit de développer une compréhension directe et honnête de ce qui différencie une personne d’une autre. Les personnes avec une grande conscience en soi sont remarquablement claires dans leur compréhension de ce qu’ils effectuent correctement, ce qu’ils les motivent et les satisfont (Watson, 2014). Il s’agit d’une compétence pouvant être enseignée afin qu’une personne soit totalement consciente, elles ont besoin de connaître leurs atouts, leurs faiblesses, leurs préférences, leurs peurs, leurs volontés, leurs désirs et leurs convictions.

Voici les étapes pour renforcer sa conscience en soi :

- a) Les personnes ont besoin de savoir ce qu’est la conscience en soi et comprendre pourquoi il est important pour eux d’être conscients d’eux-mêmes ;
- b) Les aider à identifier leurs talents, leurs atouts et leurs faiblesses dans une multitude de situations ;
- c) Les personnes devraient réfléchir à leurs sentiments, leurs opinions, leurs a priori et leurs valeurs. Ils devaient ensuite réfléchir comment ces éléments sont liés aux autres personnes, à leurs croyances ;
- d) Enfin, ils doivent savoir ce qu’ils entendent par « réussite » et décider ce qu’est pour eux la réussite.

### III – Conseils de nos partenaires

Chaque partenaire a apporté des conseils au développement des compétences alternatives pour faciliter l'emploi des personnes aux aptitudes de travail modifiées.

#### Hand in Hand

À la fondation Hand in Hand, nous utilisons un modèle de développement des compétences alternatives nécessaires pour l'emploi. Dans les années 1970, Rathus a élaboré un questionnaire et une méthodologie pour évaluer l'assurance, compétence nécessaire pour une confiance en soi efficace (Rathus, A.A. 1973). Un questionnaire de 30 questions évalue notre comportement lors de situations stressantes. Le Questionnaire de Contrôle du Stress a été créé plus tard par Lazarus et Folkman était également fondé sur ce modèle (Folkman, S., Lazarus, R.S. 1980).

La fondation Hand in Hand a lancé un **programme de formation sur l'assurance** durant lequel nous menons des exercices de mise en situation avec les clients pour aider à résoudre des conflits précis en lien avec leur propre lieu de travail. Les exercices de mise en situation sont préparés en présentant des situations de communication trouvables dans un manuel de communication. Avec les jeux de rôle (par ex, prendre le rôle de l'employeur), nous aidons à changer le point de vue et comprendre les autres, ce qui permet le développement de compétences empathiques. L'éducation aide à maîtriser la communication assurée. Ils travaillent en petits groupes et s'aident les uns les autres en faisant un retour continu. Ils reportent les résultats accomplis en pratique. L'application pratique des résultats atteints peut être surveillée avec un contrôle de suivi et un groupe de contrôle. Le programme de formation sur l'assurance opère continuellement au sein de la fondation.

L'assurance peut être correctement mesurée au début et à la fin de la formation. Nous évaluons la différence entre les deux et avec les clients, ce qui ajoute une aide supplémentaire dans le processus d'assurance de soi et d'argumentaire solide. Ils s'évaluent eux-mêmes grâce au questionnaire donc ils se rendent compte de l'amélioration concrète de leurs compétences de communication assurée grâce au programme.

MERЕК est mené et financé par la Direction Générale de la Protection Sociale et de l'Enfance, dont l'organisation est dirigée par le Ministère des Capacités Humaines. L'objectif de MERЕК est de favoriser l'intégration sociale des personnes avec un handicap physique grâce à des services de réadaptation complexes. Pour le moment, nous offrons des services de réadaptation à environ 200 personnes avec des handicaps physiques et multiples en embauchant 100 personnes à temps plein.

La structure organisationnelle de MERЕК a été développée selon le principe de Réadaptation Complexe. Les différentes branches de la Réadaptation Complexe travaillent en différents groupes professionnels offrant des services de réadaptation dans plusieurs secteurs :

- Groupe Hygiène : accès aux soins d'hygiène, services médicaux, assistance à la personne ;
- Groupe Physiothérapie : physiothérapie, activités sportives ;
- Groupe Social : réinsertion sociale, services individuels et collectifs, activités de loisirs, services sociaux temporaires ;

- Groupe Psychologique : gestion de dossiers personnels, travail d'équipe, évaluation des compétences ;
- Groupe d'Ergothérapie : évaluation de l'emploi, stages et postes de travail permanents ;
- Groupe Compétences Informatiques et Pédagogie : formations informatiques, préparation à la vie indépendante, compétences de communication, langue étrangère, médias, thérapie basale.

La fondation Moravcsik : l'activité classique de la Fondation est de soutenir les activités de l'université de Médecine Semmelweis, la Clinique de Psychothérapie et les associations travaillant avec celles-ci ; soutien, organisation et promotion des études psychiatriques et neurologiques ; soutien à la prévention et au traitement de troubles mentaux liés à l'éducation ; et améliorer la santé mentale de la société et développer la culture psychiatrique de la société. La fondation élabore un atelier de réadaptation professionnelle dans lequel sont développés (au sein de l'institution) la réadaptation sociale, développementale et préparatoire à la réadaptation professionnelle accréditée.

L'emploi accrédité permet d'exercer une activité professionnelle conformément aux dispositions légales en vigueur et tente de créer des opportunités d'accès au marché du travail.

Plusieurs activités sont menées dans le cadre de la réadaptation professionnelle agréée.

## EaSI

L'institution publique conçue pour aider à trouver un travail est l'**Agence Nationale de l'Emploi (ANOFM, Agentia Nationala pentru Ocuparea fortei de Munca)**, mais en 2019, ils n'ont aidé que 368 personnes en situation de handicap. Aucun bureau de l'ANOFM à l'échelle régionale n'est prêt à recevoir et aider les personnes en situation de handicap donc, en général, le secteur privé ou les ONG spécialisées sont les seules qui essaient de créer un environnement inclusif pour les personnes aux aptitudes de travail modifiées dans tous les aspects de leur vie.

Voici certains endroits où l'on peut trouver les meilleures pratiques :

- **Fondation Spéciale Olympiques Roumaine (FSOR)** – Un des programmes de la fondation apprend aux personnes aux aptitudes de travail modifiées à chercher un emploi, comment communiquer avec de potentiels employeurs, comment se présenter à un entretien d'embauche, comment s'intégrer dans leur nouvelle équipe, comment communiquer avec les collègues et les directeurs, en résumé, comment améliorer leurs **compétences alternatives telles défendre ses intérêts, le leadership, la communication** en participant à des formations. Le programme est d'essayer d'augmenter leurs **aptitudes sociales**, développer leur **capacité à se représenter** et à se défendre, à devenir indépendant et capable de défendre leurs droits ;
- **Fondation Motivation de Roumanie** – cette ONG a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des personnes handicapées et d'offrir des services contribuant au développement de l'indépendance personnelle et de l'intégration sociale des personnes handicapées. Certains de leurs projets comprennent une **aide psychologique, la préparation des participants aux entretiens, de la médiation pour la procédure d'embauche** et ils offrent également un soutien aux employés

tel que des formations, un recrutement, de la médiation, des aides psychologiques durant la procédure d'embauche ;

- **Kaufland ACCES** – en 2019, la chaîne de supermarchés Kaufland a développé le programme Kaufland ACCES pour les personnes aux aptitudes de travail réduites. Il s'agit d'un programme d'embauche et d'intégration inclusif pour les personnes souffrant de n'importe quel handicap. Le programme comprend des chaînes de recrutement spécialisé dédiées à ces personnes et des programmes de formation interne pour s'intégrer aux nouveaux collègues de travail.

Les autres recommandations pour augmenter le leadership chez les personnes aux aptitudes de travail réduites doivent se concentrer sur trois aspects : *inclure, rendre accessible et fournir des opportunités.*

## Aproximar

L'auto-efficacité se réfère aux croyances d'une personne dans leur propre capacité à accomplir des tâches et de surmonter des défis. Elle joue un rôle crucial dans les vies des personnes handicapées, influençant leur motivation, leur résilience et leur bien-être global. En examinant les diverses sources académiques et de littérature grise, nous pouvons définir plusieurs conclusions-clés au sujet de l'importance de l'auto-efficacité pour les personnes en situation de handicap.

### **Améliorer la Motivation l'Accomplissement des Objectifs :**

Des études ont constamment démontré que l'auto-efficacité impact positivement sur la motivation et l'accomplissement des objectifs chez les personnes handicapées (Bandura, 1997 ; Luszczynska et autres, 2005 ; Roberts et autres, 2016). Lorsque les personnes croient en leurs capacités, ils ont plus tendance à établir des objectifs qui les mettent au défi et persistent face aux obstacles. Une auto-efficacité forte encourage le sens de responsabilité, encourage les personnes à poursuivre activement leurs aspirations et engager dans des activités menant au développement personnel et à l'indépendance.

### **Promouvoir le Bien-être Psychologique et la Résilience :**

L'auto-efficacité est étroitement liée au bien-être psychologique et à la résilience chez les personnes handicapées (Schwarzer & Warner, 2013). Elle agit comme un facteur protecteur et aide les personnes à gérer le stress, l'adversité et la discrimination. En croyant en leur capacité à gérer les défis efficacement, les personnes peuvent développer un état d'esprit résilient, s'adapter aux circonstances changeantes et conserver une vision positive de la vie.

### **Faciliter la Participation Sociale et l'Inclusion :**

L'auto-efficacité joue un rôle crucial pour faciliter la participation sociale et l'inclusion pour les personnes handicapées (Fougeyrollas et autres, 1998). Lorsque les personnes possèdent un sens solide de l'auto-efficacité, ils ont plus de chance de se lancer dans des interactions sociales, de poursuivre des opportunités pédagogiques et de vocation et de défendre leurs droits. Un fort niveau d'auto-efficacité donne aux personnes le pouvoir de défier les barrières sociétales, de combattre les stigmata et de contribuer activement dans leurs communautés.

### **Renforcer la prise de décision et la défense de ses intérêts**

Les personnes en situation de handicap doivent régulièrement prendre des décisions qui impactent leur vie, comme choisir des technologies d'assistance, des options de soins ou des opportunités professionnelles. L'auto-efficacité donne le pouvoir aux personnes de prendre des décisions réfléchies et de défendre activement leurs intérêts (Bandura, 1997). En ayant confiance en leurs capacités, elles peuvent revendiquer leurs besoins, exprimer leurs opinions et participer activement aux prises de décisions.

L'auto-efficacité joue un rôle important pour faire émerger motivation, résilience, participation sociale et prise de décision chez les personnes handicapées. Il est crucial de travailler son auto-efficacité pour favoriser la prise de pouvoir et la promotion d'un sentiment de responsabilité chez les personnes en situation de handicap. Les interventions et les méthodes de soutien devraient se concentrer sur l'amélioration de l'auto-efficacité en offrant des opportunités de développement de compétences en élaborant un environnement positif et inclusif et en favorisant l'acquisition de stratégies d'adaptation. En reconnaissant et exploitant le pouvoir de l'auto-efficacité, la société offre aux personnes en situation de handicap le pouvoir nécessaire pour mener une vie épanouissante et atteindre leur plein potentiel.

### **En termes de pratiques optimales, programmes Sportifs adaptés et Programmes de Loisirs :**

La participation à des programmes de sports et de loisirs adaptés peut considérablement promouvoir et développer l'auto-efficacité chez les personnes handicapées. Ces programmes leur offrent des opportunités de s'engager dans différentes activités sportives adaptées à leurs capacités, favorisant un sentiment d'accomplissement et de confiance. Par exemple, les équipes de basketball en fauteuil permettent aux personnes à mobilité réduite d'apprendre et de réussir à participer à ce sport de compétition, pour construire leur auto-efficacité grâce au développement de compétences, au travail d'équipe et l'accomplissement (Lepore, 2012 ; Martin et autres, 2013). De même que des programmes de natation adaptés permettent aux personnes avec des troubles sensoriels d'améliorer leur manière de nager pour offrir un environnement de soutien pour surmonter ces défis et les encourager à croire en leurs capacités (Oo, 2018).

Des programmes de formation professionnelle et d'initiatives entrepreneuriales jouent un rôle essentiel dans le développement de l'auto-efficacité chez les personnes handicapées dans le secteur professionnel. Ces initiatives visent à doter les individus des compétences et des connaissances nécessaires à la recherche d'un emploi intéressant ou à la création de leur propre entreprise. Par exemple, un centre de formation professionnelle pourrait offrir une formation professionnelle spécialisée pour les personnes handicapées, telle que des compétences informatiques ou une formation de service clients, leur offrant la chance de montrer leurs capacités et renforcer leur confiance au sujet de leurs capacités professionnelles (McDonnall et autres, 2012 ; Plotner et autres, 2017).

Les programmes d'entrepreneuriat conçus pour les personnes en situation de handicap proposent des formations de planification commerciale, de marketing et de gestion financière, permettant aux personnes de lancer et gérer leur propre entreprise (Stapleton et autres, 2013 ; Van Hoven et autres, 2019). En encourageant l'indépendance, l'autodétermination et la réussite dans les activités professionnelles, ces activités favorisent l'auto-efficacité et améliorent le bien-être général des personnes handicapées. En s'engageant dans des programmes de sports et de loisirs adaptés ou en participant à des initiatives de formation professionnelle et d'entrepreneuriat, les personnes handicapées peuvent améliorer leur efficacité personnelle, ce qui se traduit par une plus grande confiance en soi, une plus grande motivation et des possibilités de développement personnel et

professionnel. Ces activités leur permettent de se mettre au défi, d'acquérir de nouvelles compétences et de connaître le succès, ce qui leur donne les moyens de surmonter les obstacles et de réaliser leur plein potentiel.

## Afeji

Les besoins des employeurs : (identifiés par l'AFEJI) Les différents besoins identifiés en termes de compétences alternatives sont **d'accepter le droit de faire des erreurs, de se tromper, de savoir s'adapter et se réadapter aux personnes en situation de handicap, d'avoir le sens du leadership tout en sachant comment valoriser la personne, d'être attentif aux besoins et doutes. Pour**

The different needs in terms of soft skills to be identified are **to accept the right to make mistakes, to fail, to know how to adapt and readapt to people with disabilities, to have leadership while knowing how to value the person, to be attentive to their needs and concerns. Être persévérant dans l'explication de la répétition des tâches à effectuer, avoir le contrôle de ses émotions** pour ne pas les transmettre et mettre en difficulté la personne en face de soi.

En général, les équipes éducatives des partenaires AFEJI du projet indique que leur motivation à travailler est générée par une variété de facteurs déterminants:

- **Accomplissement ; satisfaction ; reconnaissance ; autonomie ; La capacité à gérer ses émotions ; un environnement de travail sûr avec des références humains.**

Meilleures méthodes de motivation des établissements de l'AFEJI :

1. Permettre **l'acquisition d'une expérience professionnelle** dans une entreprise adaptée ou un environnement classique (stage en entreprise) ;
2. **Proposer du bénévolat** permettant aux jeunes handicapés d'être reconnus et de s'investir en société ;
3. Le **concept « Jour Double »** est mis en place tous les ans au sein de l'Afeji, il s'agit d'un événement européen et national ayant lieu chaque année pour permette aux personnes en situation de handicap de passer une journée dans un environnement professionnel, une entreprise ;
4. Des **ateliers d'intégration professionnelle** permettant aux personnes d'apprendre à écrire un CV sans diplôme. Nous enseignons comment souligner les expériences professionnelles et personnelles et les différentes compétences alternatives des personnes avec qui nous travaillons. Nous pouvons également faire intervenir des bénévoles extérieurs pour fournir du soutien ;
5. Des **ateliers de partage d'expériences professionnelles** : les jeunes partagent leurs expériences et voir un autre jeune d'une même institution réussir peut motiver ;
6. Des **ateliers de gestion émotionnelle** pour éviter d'être découragé lors de chaque changement émotionnel.

Comment mesurer ces compétences alternatives :

1. Depuis la loi de 2002, les établissements médico-sociaux français se voient obligés de concevoir un **projet personnalisé** pour chaque personne admise. Ce projet est développé avec les différents professionnels travaillant avec cette personne. Elle est aussi liée aux nomenclatures Serafin qui aident à mieux décrire les besoins des personnes en situation de handicap et les réponses fournies par les établissements

- médico-sociaux et les services. Ils autorisent, grâce à un langage commun à tous les acteurs, à personnaliser le soutien dans un partenariat et un cadre modulable ;
2. Il existe aussi des **évaluations d'intégration** qui permettent une identification rapide des compétences de vie de chacun ;
  3. Des **entretiens individuels** nous permet également de discuter des compétences développées lors des stages ou autre expérience professionnelle ;
  4. Des **visites aux lieux de travail** permet aux équipes éducatives de se confronter aux réalités du secteur et d'adapter les besoins en termes des compétences de la personne dans le monde du travail ;
  5. La **brochure de stage** (dans laquelle les expériences, les compétences, les contacts avec les entreprises et les entretiens sont listés) peut être utile à l'étudiant s'il la rapporte aux employeurs lors d'entretiens d'embauche.

### Assoc :

Les personnes avec un fort besoin d'affiliation parviennent à bien s'intégrer dans n'importe quel groupe.

Les personnes ayant un besoin élevé d'affiliation s'intègrent automatiquement bien dans n'importe quel groupe. Elles sont plus adaptables et n'essaieront pas de se démarquer, d'être le leader ou d'être différentes, mais elles ont également besoin d'une attention particulière afin de conserver ou de les aider à accroître leur sentiment d'appartenance, car les spécialistes affirment qu'il s'agit d'une étape importante dans le développement d'autres compétences non techniques telles que la motivation, le besoin de socialisation et d'autres encore. Nous discuterons de l'une des meilleures pratiques que nous avons trouvées au cours de nos recherches, à savoir la structure d'économie sociale de l'ASSOC : Social Restaurant and Catering.

- **Restaurant social et traiteur ASSOC**

L'unité de restauration est un projet de l'ASSOC créé en tant que structure d'économie sociale en 2011. Ce projet a en effet permis de créer une entreprise sociale - plus précisément un restaurant social - où travaillent actuellement, entre autres employés, 8 personnes handicapées et 9 personnes issues d'autres groupes vulnérables, en tant que cuisiniers, serveurs ou livreurs à domicile. Le restaurant ASSOC est l'un des premiers restaurants sociaux de toute la Roumanie et le nombre de clients servis chaque jour est supérieur à 800. Le problème social qu'ils tentent de résoudre par le biais de ce projet est de fournir aux personnes vulnérables - et en particulier aux personnes souffrant de handicaps mentaux et physiques - un emploi et des capacités et compétences professionnelles leur permettant d'être compétitives sur le marché du travail. Les bénéficiaires sont 8 personnes handicapées qui travaillent dans le restaurant social et la restauration de l'ASSOC. Ils ont entre 27 et 50 ans et souffrent de différents handicaps, tels que des troubles de l'audition, de l'élocution et de la psychomotricité. S'entendre avec les autres contribue grandement à la réussite sur le lieu de travail. De nombreux emplois, et en particulier celui de restaurateur, impliquent de travailler en équipe, de s'écouter les uns les autres et de prendre en compte le point de vue de chacun. Cela nécessite des compétences sociales importantes, telles que le contact visuel, les bonnes manières et l'écoute active. Il faut également faire preuve de professionnalisme : être préparé, arriver à l'heure et traiter les autres avec respect. Étant donné que les personnes handicapées employées dans le restaurant sont chargées de servir, d'aider à la préparation des repas ou de nettoyer les lieux, et qu'elles travaillent avec des personnes non handicapées, elles ont besoin de développer en permanence leurs compétences non techniques, telles que l'esprit d'affiliation. Les activités qui peuvent les aider à améliorer leurs compétences sont les suivantes :

- a. Des réunions récurrentes avec le directeur du restaurant, les spécialistes (tel qu'un travailleur social ou un psychologue) pour discuter essentiellement des expériences positives lors d'une certaine période et résoudre les potentiels problèmes au travail ;
- b. Réunions régulières avec le directeur du restaurant, des spécialistes (tels qu'un travailleur social ou un psychologue), l'objectif principal étant de discuter des expériences positives au cours d'une certaine période et de résoudre les problèmes éventuels sur le lieu de travail ;
- c. Développer des programmes formels de mentorat individuel et instiller ce comportement dans la culture du lieu de travail, de sorte que chacun ait un état d'esprit de mentor pour s'aider mutuellement à progresser. Cela implique également la création d'un environnement et d'outils permettant aux personnes de partager leur expertise avec les autres ;
- d. Évaluation périodique et conseils psychologiques, si nécessaire ;
- e. Offrir un retour d'information : pour acquérir de nouvelles compétences, les personnes ont besoin de temps pour s'exercer. Un retour d'information continu, pendant la pratique, permet à l'employé de se corriger ;
- f. Employer des spécialistes ou collaborer avec des spécialistes tels qu'un travailleur social ou un psychologue est une bonne pratique pour les employeurs qui font appel à des personnes handicapées ;
- g. Des activités d'équipe pendant le programme de travail et des activités sociales pour les employés ;
- h. Activités liées à l'emploi en dehors du lieu de travail, telles que le service de toute l'équipe pour un événement dans un environnement inconnu, parce que cela unira l'équipe et que les bénéficiaires ressentiront un plus grand désir d'affiliation ;
- i. Coaching.

### **Xenios Polis :**

D'après la procédure de recherche menée par XENIOS POLIS, il a été démontré que beaucoup d'efforts ont été faits pour développer les compétences alternatives en Grèce :

1. Dans le cadre du programme européen Erasmus+ "DESSA - Développement des compétences par l'apprentissage", qui a également été mis en œuvre en Grèce, un modèle de pratique a été créé pour le développement des compétences non techniques des stagiaires de l'enseignement et de la formation professionnels, grâce au soutien et à l'orientation parallèles d'un mentor. Le modèle d'apprentissage de DESSA s'adresse aux : Les prestataires de formation professionnelle, les entreprises qui participent à des programmes d'exercices pratiques, les élèves de l'enseignement secondaire, l'enseignement et la formation professionnelle. Cet enseignement utilise les principaux éléments du modèle d'apprentissage (gamification et mentor physique), ainsi que les éléments et outils de soutien (modèle d'apprentissage pour le développement des compétences non techniques et des qualifications). À la fin de l'apprentissage, les apprentis reçoivent leur évaluation finale des centres de formation et réalisent une évaluation finale de leurs compétences alternatives (DESSA 2019-2021).
2. Le programme d'études de troisième cycle "Pensée critique et compétences non techniques en sciences biomédicales et sociales" qui se déroule à l'Université Aristote de Thessalonique vise à cultiver la pensée critique et à développer des compétences

non techniques telles que l'empathie, la gestion du temps et la flexibilité, la résolution de problèmes et la prise de décision (Programme interinstitutionnel de troisième cycle, 2022).

3. Le programme européen "UPENSKILLS : Upgrading Entrepreneurial Skills", auquel participe également l'université de Patras, visait à améliorer les compétences commerciales des jeunes, y compris les compétences non techniques. UPENSKILLS a identifié les compétences alternatives essentielles à l'esprit d'entreprise afin de développer un ensemble de matériels de formation pour les cours et les programmes d'entrepreneuriat. Ceux-ci permettent de cultiver l'esprit d'entreprise chez les jeunes. Le projet a ainsi répondu aux besoins éducatifs des jeunes, au cours de leur progression de lycéens à jeunes entrepreneurs (UPENSKILLS 2019-2021).

## IV – Groupes de travail

Tous les partenaires ont dirigé des entretiens avec des éducateurs, des experts et des employeurs afin d'avoir un retour sur les compétences alternatives choisies. L'objectif principal est de recevoir la validation des approches employées dans le développement des compétences alternatives avec les personnes aux aptitudes de travail modifiées.

Les groupes de travail ont été menés entre juin et décembre 2022 avec un total de 43 professionnels (7 pour l'AFEJI, 7 pour Aproximar, 7 pour ASSOC, 6 pour Easl, 9 pour Hand-in-Hand et 7 pour Xenios Polis).

4 sujets ont été abordés lors des entretiens :

1. Compétences alternatives : comment les définir et les reconnaître ?
2. Politiques d'organisation/procédures au sein des organisations : que fait-on au sein des organisations pour favoriser une meilleure reconnaissance des compétences non techniques ? Quels sont les défis à relever pour y parvenir ?
3. Formation aux compétences alternatives : que pense le participant au sujet des compétences alternatives ? A-t-il déjà été témoin ou mis en œuvre une telle formation ? Et quel était le résultat ?
4. Développer les compétences numériques. Utilisation de l'informatique dans les programmes de formation : quelle est l'avis du participant concernant l'utilisation de l'informatique dans les programmes de formation ?

Pour en savoir plus sur nos groupes de discussion, consultez le rapport spécial qui sera disponible sur notre site internet.

## V - Entretiens

Tous les partenaires ont recueilli les témoignages de personnes dont les capacités de travail ont changé afin de comprendre leurs origines, leurs expériences et l'importance des compétences non techniques dans leur vie quotidienne.

Toutes les vidéos sont disponibles sur le site web du projet.

En Hongrie, la vidéo a été prise avec M. Gábor Mészáros en 2021, un homme de 48 ans qui travaille depuis deux ans dans une société de transport maritime appelée Gibli Ltd. L'entreprise vend des équipements de salle de bains et Gábor y travaille en tant qu'agent d'entretien. M. Mészáros vit et travaille à Budapest, en Hongrie. Dans la vidéo, Gábor explique ce que les compétences non techniques signifient pour lui dans sa vie professionnelle quotidienne.

En France, Virginie a 16 ans. Elle est à l'IME Jean Lombard. Pendant la journée, son projet personnalisé comprend un atelier professionnel d'hygiène et de propreté. Virginie présente une déficience intellectuelle et des troubles de l'attention. Néanmoins, elle possède de nombreuses compétences qui lui permettent de compenser ses difficultés et de s'intégrer facilement dans le milieu ordinaire. C'est pourquoi nous avons souhaité qu'elle nous livre son témoignage.

En Roumanie, Delia occupe le poste de responsable de l'acquisition des talents chez Kaufland Romania. Elle aime son travail parce qu'elle aime travailler avec les gens et aussi parce que ce type de travail l'aide à grandir en tant que personne et en tant que professionnelle. Pour Delia, les compétences non techniques sont celles qui vous aident dans la vie, tant personnelle que professionnelle, des capacités telles que la créativité, l'ouverture d'esprit, l'intelligence émotionnelle ou la flexibilité/adaptabilité. Elle mise sur l'attitude et le courage et pense que tout ce que l'on entreprend est réalisable.

Gyorgy a 32 ans et souffre de troubles de l'audition et de la parole. Elle travaille au restaurant ASSOC depuis 10 ans. Lorsqu'elle a été embauchée, elle ne savait pas vraiment comment faire beaucoup de choses, mais elle dit qu'elle peut tout faire. Au-delà des compétences physiques qu'elle a acquises, Gyorgy est fière d'avoir appris à écouter et à socialiser sans avoir honte. Au travail, elle se sent encouragée tous les jours et sent qu'elle fait partie d'une famille.

Florin a 30 ans et travaille pour l'instant sur un marché de la ville. Pour lui, les compétences non techniques sont des compétences personnelles qui peuvent également contribuer au développement professionnel. Par exemple, l'affiliation l'a aidé à se sentir plus motivé pour venir travailler, à être plus efficace et à augmenter sa productivité dans ses activités quotidiennes.

## Bibliographie

### Portugal :

Lepore, M. (2012). Adaptive sports and recreation for individuals with disabilities. *Pediatric Annals*, 41(8), e164-e167.

Martin, J. J., Martin, S. R., Vazou, S., Basset, F. A., & Ponce-González, J. G. (2013). Impact of a wheelchair basketball programme on the quality of life of participants: A pilot study. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 45(10), 1010-1015.

McDonnall, M. C., O'Neil, J., Crudden, A., & Jorgensen, M. (2012). Self-employment and people with disabilities: Exploring research gaps. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(1), 1-13.

Oo, M. Z. (2018). The influence of adapted swimming program on the self-efficacy of individuals with visual impairments. *Advances in Physical Education*, 8(3), 203-212.

ODDH, 2020; Pessoas com deficiência em Portugal - Indicadores de Direitos Humanos 2020; ISCSP

Plotner, A. J., Kurth, N. K., Samelson, N., & Wehman, P. (2017). Effects of job skills training on employment and job-seeking behaviors among people with intellectual disabilities: A meta-analysis. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 55(1), 1-16.

Stapleton, D. C., Prideaux, B., & Davis, J. (2013). Entrepreneurship education and disability: Developing an inclusive curriculum using the Experiential Learning Cycle. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 13(1), 57-63.

Van Hoven, B., Egan, D., & Ramsay, K. (2019). Evaluating the impact of a business start-up course on the self-employment outcomes of individuals with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 51(3), 275-286.

### Hongrie :

Folkman, S., Lazarus, R.S. (1980): An analysis of coping in a middle -aged community sample. In: *J. of Health and Soc. Behav.*, 21. 219-239

Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R. J. (1986): Dynamics of stressful encounter: cognitive appraisal, coping and encounter outcomes. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (5): 992-1003.

Rathus, A. A. (1973): A 30-item schedule for assessing assertive behavior. In: *Behavior Therapy*, 4, 398-406.

### Grèce :

AMEAplus (2016). Available at: <https://www.ameaplus.gr/>

Chute, M. (2012). A core for flexibility. *Information Services & Use*, 32, 143–147.

Cinque, M. (2016). "Lost in translation". Soft skills development in European countries. Available at: [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)

Clark, K. A., Konrad, M., & Test, D. W. (2019). Teaching Soft Skills to Students with Disabilities with UPGRADE Your Performance. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 54(1), 41–56.

Coffelt, T. A., & Smith, F. L. M. (2020). Exemplary and Unacceptable Workplace Communication Skills. *Business and Professional Communication Quarterly*, 83(4), 365–384.

Corney A. (2021). Top 2021 Skills: How to Measure & Improve Soft Skills in the Workplace, Live Intelligently, Available at: <https://www.lifeintelligence.io/blog/how-to-measure-improve-soft-skills-in-the-workplace>

Dean, S. & East, J. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce, *International Journal of Applied Management and Technology*, 18, 17–32. Available at: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=ijamt>

DESSA (2019-2021). <http://dessaproject.eu/>

Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., Djuric, D., & Sevarac, Z. (2018). Metrics for Students' Soft Skills. *Applied Measurement in Education*, 31(4), 283–296.

Elksnin, N., & Elksnin, L. K. (2001). Adolescents with disabilities: The need for occupational social skills training. *Exceptionality*, 9, 91–105.

Ellis, M., Kisling, E., & Hackworth, R. (2014). Teaching soft skills employers need. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10668926.2011.567143>

Garforth, K. (2019). The Importance of Disability Awareness. Available at: <https://www.garfortheducation.com/the-importance-of-disability-awareness/>

Inter-Institutional Postgraduate Program (2022), "Critical thinking and soft skills in Biomedical and Social Sciences". Available at: <https://soft-skills.med.auth.gr/?fbclid=IwAR3BQpNSI9JzTs11ABisMy4IQYtcu jsC NOYHGvr5rxOHCDvgIHNA6JlG>

Lau, Y. (2021). Soft Skills Are Essential To The Future Of Work. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/01/20/soft-skills-are-essential-to-the-future-of-work/?sh=3d5b75581341>

Level Up 2020. <https://level-up-project.eu/index.php?id=2>

Markou, M. (2020). Η αξία των soft skills στην αγορά εργασίας. Available at: <https://www.capital.gr/me-apopsi/3505581/i-axia-ton-soft-skills-stin-agera-ergasias?fbclid=IwAR3g4dfaf32Ks1DS-RBxhWFILUlp0sdOTX3rlU0s-KltJVObGaiCGFp5d-k>

New Money (2022). Οι ήπιες δεξιότητες και η «εργασιακή ευημερία» των ναυτικών στην εκδήλωση του Πανεπιστημίου Πειραιά στο ΕΒΕΠ. Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/i-ipies-dexiotites-soft-skills-ke-i-ergasiaki-evimeria-crew-well-being-ton-naftikon-stin-ekdilosi-tou-panepistimiou-pirea-sto-evep/>

Newman, L., Wagner, M., Knokey, A. M., Marder, C., Nagle, K., Shaver, D., & Schwarting, M. (2011). The post-high school outcomes of young adults with disabilities up to 8 years after high school (A report from the National Longitudinal Transition Study–2 [NLTS2; NCESR 2011–2005]). Menlo Park, CA: SRI International.

Oikonomia.gr, (2022). Οι ήπιες δεξιότητες και η «εργασιακή ευημερία» των ναυτικών στην εκδήλωση του Πανεπιστημίου Πειραιά στο ΕΒΕΠ.

Raskind, M., Goldberg, R.J., Higgins, E.L., & Herman, K.L. (1999). Patterns of Change and Predictors of Success in Individuals With Learning Disabilities: Results From a Twenty-Year Longitudinal Study, *Learning Disabilities Research and Practice*, 14, 35-49.

Uds (2020). Top Soft & Hard Job Skills for Adults with Disabilities. Available at:  
<https://udservices.org/blog/job-skills-adults-with-disabilities/>

UPENSKILLS (2019-2021). <http://upenskills.eu/>

Young R. (2018). Soft Skills: The Primary Predictor of Success in Academics, Career and Life, PAIRIN, Soft Skills: The Primary Predictor of Success in Academics, Career and Life – PAIRIN

### **France :**

C. EVERAERE, « Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage », *Revue française de gestion*, 2010, n°202. Available online:  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-3-page-13.htm?contenu=article>

N. GILLET, S. BERJOT, E. PATY, « Profils motivationnels et ajustements au travail : vers une approche intraindividuelle de la motivation », *Le Travail Humain*, 2010/2, vol. 73. Available online:  
<https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2010-2-page-141.htm>

Future Work and Disability: Promoting Job Motivation in Special Employment Centers in Spain  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6518149/>

### **Roumanie :**

Bailey, C. (2012). Measuring leadership development in the disabilities field: perceptions of values, skills and knowledge-based authentic leadership (Doctoral dissertation, University of Delaware).

Beckwith, R. M., Friedman, M. G., & Conroy, J. W. (2016). Beyond tokenism: People with complex needs in leadership roles: A review of the literature. *Inclusion*, 4(3), 137-155.

Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62 (1), 2-5. DOI: 10.1037/0003-066W.62.1.2

Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, 15(1), 75-96.

Carter, E. W., Swedeen, B., Walter, M. J., Moss, C. K., & Hsin, C. T. (2011). Perspectives of young adults with disabilities on leadership. *Career Development for Exceptional Individuals*, 34(1), 57-67.

Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organizational behavior*, 26, 1-36.

Powers, L. E., Ward, N., Ferris, L., Nelis, T., Ward, M., Wieck, C., & Heller, T. (2002). Leadership by people with disabilities in self-determination systems change. *Journal of Disability Policy Studies*, 13(2), 126-134.

Sherwin, J. (2010). Leadership for social inclusion in the lives of people with disabilities. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 6(0), 12-93.

## PARTENAIRES DU PROJET

