Cornell University
ILR School

Cornell University ILR School
DigitalCommons@ILR

GLADNET Collection

Gladnet

1-1-2008

Analyse du travail et de l'emploi: Guide pratique pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi.

Robert Heron
BIT

Follow this and additional works at: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect

This Article is brought to you for free and open access by the Gladnet at DigitalCommons@ILR. It has been accepted for inclusion in GLADNET Collection by an authorized administrator of DigitalCommons@ILR. For more information, please contact jdd10@cornell.edu.

Analyse du travail et de l'emploi: Guide pratique pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi.

Abstract
[From Preface]Alors que les personnes handicapées occupent en plus grand nombre un emploi compétitif, il est clair désormais qu'elles peuvent être d'excellents collaborateurs pour les entreprises qui les emploient, si le poste qu'elles occupent correspond à leurs qualifications, à leurs capacités et à leurs intérêts comme le soulignent la plupart des employeurs à travers le monde. Certains employeurs cependant, préfèrent recruter des personnes handicapées s'ils bénéficient de soutien pour identifier les emplois à proposer aux travailleurs handicapés. L'analyse de l'emploi et du travail peut s'avérer utile pour identifier les emplois appropriés au sein de l'entreprise ainsi que les ajustements ou les aménagements potentiellement nécessaires, et pour faciliter l'appariement entre les compétences et les capacités du demandeur d'emploi handicapé et les exigences du poste.

Les directives de ce guide pratique résultent des demandes faites à l'OIT en vue de promouvoir, dans le cadre de ses activités, les opportunités d'emploi en faveur des personnes handicapées. Elles sont destinées aux services de l'emploi et aux prestataires de services cherchant à développer leur capacité à promouvoir le recrutement des personnes handicapées et le maintien dans l'emploi des personnes ayant contracté un handicap. Elles font partie d'une série d'outils de l'OIT sur les services de placement à l'intention des demandeurs d'emploi handicapés: le manuel pour le personnel des services de placement «Aider les personnes handicapées à trouver un emploi», le manuel pour les formateurs du personnel de services de placement et le guide à l'intention des décideurs politiques et des dirigeants des services de l'emploi «Le placement des demandeurs d'emploi handicapés: Éléments pour un service efficace». Leur traduction en langues nationales est encouragée. Les commentaires et suggestions en vue de leur amélioration sont les bienvenus.

Ces directives ont été préparées par Robert Heron, ancien Spécialiste principal en administration du travail, OIT Bangkok, en collaboration avec Barbara Murray, Département des compétences et de l'employabilité, OIT, Genève. Elles ont bénéficié du soutien de feu Pekka Aro, ancien Directeur du Département des compétences et de l'employabilité de l'OIT, qui attachait une importance particulière au rôle de l'OIT dans la promotion de l'égalité des chances des personnes handicapées en matière d'emploi par le biais de ses activités de recherche, de sensibilisation et de service. Nous espérons que ces directives seront largement utilisées pour améliorer les perspectives d'emploi des personnes handicapées à travers le monde.

Keywords
ILO, OIT, BIT, French, handicapées

Comments
Spanish and English versions available.

This article is available at DigitalCommons@ILR: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect/555

Bureau
international
du Travail
Genève

ANALYSE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL

Guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées

Robert Heron

**Département
des compétences et
de l'employabilité**

Bureau
international
du Travail
Genève

ANALYSE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL

Guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées

Robert Heron

Département des compétences et de l'employabilité

Copyright © Organisation internationale du Travail 2008
Première édition 2005

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2 de la Convention universelle du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

ILO Cataloguing in Publication Data

Heron, Robert

Analyse de l'emploi et du travail : Guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées / Robert Heron; Organisation internationale du Travail. - Genève: OIT, 2008

ISBN 978-92-2-217864-5 (print);
ISBN 978-92-2-217865-3 (web pdf)

International Labour Office

guide / travailleur handicapé / analyse des tâches / placement / service de l'emploi

15.04.3

Egalement disponible en anglais: Job and work analysis: Guidelines on identifying jobs for persons with disabilities ISBN 92-2-117864-1, Geneva, 2005; et en espagnol: Análisis del empleo y del trabajo: Directrices para identificar empleos para personas con discapacidades, ISBN 978-92-2-317864-9 (version imprimée), 978-92-2-317865-7 (web pdf), Ginebra, 2008

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou dans beaucoup de pays auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante : Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues ou des listes des nouvelles publications sont disponibles gratuitement à la même adresse, ou par email: pubvente@ilo.org

Visitez notre site web: www.ilo.org/publns 030108

Photocomposé en Suisse BIP
Imprimé en France NOU

PRÉFACE

Alors que les personnes handicapées occupent en plus grand nombre un emploi compétitif, il est clair désormais qu'elles peuvent être d'excellents collaborateurs pour les entreprises qui les emploient, si le poste qu'elles occupent correspond à leurs qualifications, à leurs capacités et à leurs intérêts comme le soulignent la plupart des employeurs à travers le monde. Certains employeurs cependant, préfèrent recruter des personnes handicapées s'ils bénéficient de soutien pour identifier les emplois à proposer aux travailleurs handicapés. L'analyse de l'emploi et du travail peut s'avérer utile pour identifier les emplois appropriés au sein de l'entreprise ainsi que les ajustements ou les aménagements potentiellement nécessaires, et pour faciliter l'appariement entre les compétences et les capacités du demandeur d'emploi handicapé et les exigences du poste.

Les directives de ce guide pratique résultent des demandes faites à l'OIT en vue de promouvoir, dans le cadre de ses activités, les opportunités d'emploi en faveur des personnes handicapées. Elles sont destinées aux services de l'emploi et aux prestataires de services cherchant à développer leur capacité à promouvoir le recrutement des personnes handicapées et le maintien dans l'emploi des personnes ayant contracté un handicap. Elles font partie d'une série d'outils de l'OIT sur les services de placement à l'intention des demandeurs d'emploi handicapés: le manuel pour le personnel des services de placement *«Aider les personnes handicapées à trouver un emploi»*, le manuel pour les formateurs du personnel de services de placement et le guide à l'intention des décideurs politiques et des dirigeants des services de l'emploi *«Le placement des demandeurs d'emploi handicapés: Éléments pour un service efficace»*. Leur traduction en langues nationales est encouragée. Les commentaires et suggestions en vue de leur amélioration sont les bienvenus.

Ces directives ont été préparées par Robert Heron, ancien Spécialiste principal en administration du travail, OIT Bangkok, en collaboration avec Barbara Murray, Département des compétences et de l'employabilité, OIT, Genève. Elles ont bénéficié du soutien de feu Pekka Aro, ancien Directeur du Département des compétences et de l'employabilité de

l'OIT, qui attachait une importance particulière au rôle de l'OIT dans la promotion de l'égalité des chances des personnes handicapées en matière d'emploi par le biais de ses activités de recherche, de sensibilisation et de service. Nous espérons que ces directives seront largement utilisées pour améliorer les perspectives d'emploi des personnes handicapées à travers le monde.

Mpenga Kabundi
Directeur
Département des compétences et
de l'employabilité
OIT, Genève

Novembre 2005

ANALYSE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL

Guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1
QUI PEUT MENER UNE ANALYSE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL? 3

CHAPITRE 2
CONNAÎTRE LE MARCHE DU TRAVAIL 5

CHAPITRE 3
QU'EST-CE QUE L'ANALYSE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL? 9

CHAPITRE 4
DÉROULEMENT D'UNE ANALYSE DU TRAVAIL 15

CHAPITRE 5
LES AVANTAGES DE L'ANALYSE DE L'EMPLOI 21

CHAPITRE 6
LES COMPOSANTES DE L'ANALYSE DE l'EMPLOI 27

CHAPITRE 7
COMMENT MENER UNE ANALYSE DE L'EMPLOI 35

CHAPITRE 8
PRÉPARER UNE LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ANALYSE DE L'EMPLOI 43

INTRODUCTION

Le placement professionnel effectif des demandeurs d'emploi handicapés implique d'apparier le mieux possible leurs qualifications, leurs intérêts et leurs attentes aux exigences des entreprises, telles que précisées dans les descriptions de poste et les spécifications de poste propres à des offres d'emploi particulières.

Le processus d'appariement entre l'offre et la demande de travail requiert des informations qualitatives à la fois sur les demandeurs d'emploi handicapés pour déterminer l'expérience, les compétences, les intérêts et la capacité générale, et sur les emplois, notamment les tâches spécifiques à accomplir, les normes de performance requises, les conditions et le cadre organisationnel dans lesquels le travail s'effectue.

Le processus de placement exige une description de poste et une spécification de poste détaillées précisant les exigences générales et particulières de chaque poste vacant. A la fois la description des tâches et la spécification du poste de travail sont basées sur **l'analyse de l'emploi**. Si celle-ci n'est pas de qualité, la description des opportunités d'emploi sera vague plutôt que précise, générale plutôt que spécifique, large plutôt que détaillée. Au bout du compte, les personnes handicapées seront encore plus désavantagées pour trouver un emploi adapté. Lorsque la spécification du poste est floue – ou inexistante – il est très difficile pour les personnes handicapées d'accéder à un véritable emploi productif et décent.

Ceci ne signifie pas pour autant que l'analyse de l'emploi doit être uniquement motivée par les besoins des personnes handicapées. Elle concerne les tâches, non les demandeurs d'emploi individuels. Il est cependant important d'analyser la façon dont les tâches inhérentes à un emploi donné et l'environnement dans lequel elles s'effectuent peuvent être aménagés afin de s'adapter aux capacités des personnes handicapées. En conséquence, le personnel des services de placement devrait aborder l'analyse de l'emploi d'une façon qui reconnaisse la situation des personnes handicapées, génère des opportunités d'emploi et rejette

l'exclusion. Les étapes du processus d'analyse de l'emploi sont classiques mais les objectifs cibles font la part belle à l'équité, l'inclusion et les opportunités en faveur des personnes handicapées.

Pour être réellement efficace, le personnel des services de placement chargé de trouver un véritable emploi pour les personnes handicapées doit avoir des connaissances du processus d'analyse de l'emploi et être doté des compétences leur permettant d'appliquer cette connaissance à la situation de leur groupe cible spécifique. C'est l'objectif de ce manuel: fournir au personnel des services de placement un outil scientifique additionnel pour les aider à trouver un véritable emploi pour les personnes handicapées.

CHAPITRE 1

QUI PEUT MENER UNE ANALYSE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL?

Nul besoin de qualifications formelles pour recourir à l'analyse de l'emploi et du travail dans l'objectif d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi adapté. Comprendre l'étude du travail, des temps et des mouvements, les techniques d'évaluation professionnelle et la gestion du personnel est utile mais pas essentiel. Tout membre du personnel des services de placement travaillant dans le public, le privé ou au sein d'ONG, peut acquérir la connaissance et les compétences utiles.

Pour mener avec succès une analyse de l'emploi et du travail, vous devez avoir:

- une vaste connaissance du fonctionnement des marchés du travail;
- une connaissance du processus d'appariement entre l'offre et la demande de travail, notamment acquérir les compétences et les techniques pour évaluer les besoins et les exigences des entreprises ainsi que les besoins et les capacités des demandeurs d'emploi;
- une connaissance des questions liées au handicap et être sensibilisé aux besoins des personnes handicapées, à la fois en tant qu'êtres humains et demandeurs d'emploi;
- une connaissance des aménagements et des aides disponibles ou réalisables en vue de soutenir les personnes handicapées dans l'emploi;
- une capacité à interagir avec des personnes dans des situations variées;
- une capacité à penser logiquement et à observer de façon critique;
- la conviction selon laquelle servir les autres est important.

Les étapes proposées dans ce manuel vous permettront de vous lancer dans l'analyse de l'emploi et du travail. Certaines de ces étapes vous sont sans doute familières. Nul besoin d'être économiste, comptable, psychologue, médecin, avocat ou infirmière pour mener une telle analyse. Tout membre du personnel des services de placement suffisamment compétent et motivé peut y parvenir. Vous devez juste être doté de la capacité à:

- mener des entretiens structurés;
- poser des questions pertinentes;
- écouter attentivement;
- observer soigneusement;
- enregistrer des informations de façon systématique.

☞ **Lancez-vous dans l'analyse de l'emploi et du travail. La tâche n'est pas aussi complexe que vous le supposez. Vous trouverez que l'exercice est gratifiant et utile, et contribue à la réalisation de votre objectif lié au placement d'un nombre accru de personnes handicapées dans un véritable emploi productif et décent.**

CHAPITRE 2

CONNAÎTRE LE MARCHÉ DU TRAVAIL

L'analyse de l'emploi et du travail exige de bien connaître la situation générale du marché du travail dans votre région.

A chaque province, district ou ville correspond un marché du travail spécifique avec ses propres caractéristiques en termes d'offre et de demande. Certains segments de ces marchés du travail sont en expansion tandis que d'autres se contractent ou stagnent. Certains connaissent une surabondance de travailleurs qualifiés. Sur certains autres, des postes restent vacants du fait d'une pénurie de travailleurs suffisamment qualifiés.

En tant que membre des services de placement, vous devez être au courant de la situation du marché du travail dans la région dont vous êtes en charge. Afin d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi adapté et les entreprises à trouver des travailleurs appropriés, vous devrez mener une enquête très simple. Les réponses aux questions ci-après vous fourniront des informations importantes sur les besoins des entreprises et leur demande de main-d'œuvre ainsi que sur l'offre de travailleurs disponibles pour pourvoir ces emplois:

- quelles sont les principales industries de la région? Quelles sont les principales entreprises dans chaque secteur industriel?
- quel pourcentage de main-d'œuvre de la région occupe un emploi rémunéré?
- quel pourcentage de main-d'œuvre de la région occupe un emploi indépendant ou exerce une activité dans le secteur informel? Quelles sont les principales activités (agriculture, pêche, services alimentaires, transformation, transport, etc.)?
- depuis combien de temps les principales entreprises sont-elles implantées dans cette région? Peut-on s'attendre à ce qu'elles s'installent sur le long terme?
- quelles sont les entreprises en expansion? Quelles sont celles qui réduisent leur activité?

- quelles sont les nouvelles entreprises susceptibles de s'installer dans la région à l'avenir? Quels sont les produits ou services qu'elles offriront? De quels types de travailleurs auront-elles besoin?
- quel est le profil général de compétences des travailleurs dans la région? Sont-ils hautement qualifiés, qualifiés ou non qualifiés?
- quels prestataires de formation, publics et privés, classiques et spécialisés, opèrent dans cette région? Quelle formation proposent-ils? Combien de personnes, handicapées et non-handicapées, forment-ils chaque année et dans quels secteurs?
- les bénéficiaires de la formation trouvent-ils un emploi? Quels types d'emploi? Dans quels secteurs industriels et entreprises?
- combien de personnes handicapées vivant dans la région souhaitent et sont capables de travailler? Combien travaillent actuellement?
- quel est le profil de compétences des demandeurs d'emploi handicapés dans la région?
- quelles sont les entreprises qui ont recruté des personnes handicapées? Dans quels types d'emploi? De quel type de handicap souffraient ces travailleurs? Combien ont accédé à l'emploi?

Une grande partie de ces informations sont disponibles auprès de sources existantes. Il vous suffira de les rassembler puis de les **analyser** en vue d'identifier:

- les entreprises offrant les meilleures perspectives d'emploi pour les personnes handicapées;
- les personnes handicapées susceptibles d'accéder à l'emploi rémunéré;
- les personnes handicapées susceptibles d'accéder à l'emploi indépendant.

☞ **Des informations précises, pertinentes et actualisées sur vos marchés du travail locaux serviront de base aux interventions ciblées visant à garantir qu'un nombre accru de personnes handicapées accèdent à un véritable emploi. Ces informations peuvent également identifier les entreprises enclines à participer aux activités inhérentes à l'analyse de l'emploi et du travail.**

CHAPITRE 3

QU'EST-CE QUE L'ANALYSE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL?

L'analyse de l'emploi fait référence à un processus de ventilation détaillé et systématique du travail en différentes tâches et obligations distinctes.

C'est un processus détaillé en ce sens qu'il considère toutes les tâches à exécuter, en les divisant parfois en tâches essentielles et en tâches marginales.

C'est un processus systématique en ce sens qu'il suit une approche pas à pas de collecte, d'enregistrement, d'analyse et d'interprétation des informations collectées.

Les chapitres 5 à 8 expliquent ce qu'est l'analyse de l'emploi et comment la mener.

L'analyse du travail est liée à l'analyse de l'emploi mais sa portée est plus vaste. Alors que l'analyse de l'emploi s'intéresse à l'emploi individuel pour en identifier les tâches spécifiques, l'analyse du travail s'intéresse à plusieurs emplois en même temps.

Tout comme l'analyse de l'emploi, l'analyse du travail est à la fois détaillée et systématique. Mais le résultat est différent. Là où l'analyse de l'emploi identifie les tâches et les responsabilités, l'analyse du travail détermine les nouveaux emplois potentiels et le besoin de réorganisation et de restructuration.

Le chapitre 4 explique ce qu'est l'analyse du travail et comment la mener. Afin de comprendre la nature de l'**analyse du travail**, il faut établir une distinction entre:

- profession;
- poste;
- emploi.

Les deux types d'analyse impliquent de comprendre et de se familiariser avec plusieurs notions, expliquées ci-dessous.

Profession

Une profession est un groupe d'emplois relativement similaires quant aux tâches effectuées et à la connaissance, aux compétences et aux capacités exigées pour les exécuter avec succès.

A titre d'exemples: instituteur, programmeur informatique, ingénieur civil, comptable, infirmière, vendeur, pilote d'avion, secrétaire et agent de sécurité.

Poste

Un poste fait référence à un niveau d'emploi au sein d'une organisation ou d'une entreprise. Il est généralement désigné par son titre. Par exemple:

- Adjoint administratif, échelon 2;
- Administrateur, niveau 3;
- Assistant directeur commercial;
- Responsable technique principal, niveau 1;
- Responsable de l'emploi.

Ces titres ne définissent pas vraiment l'emploi ou le travail réel.

A chaque emploi correspond un poste ou un titre mais à chaque poste peuvent correspondre plusieurs emplois. Par exemple, une entreprise peut employer 20 adjoints administratifs, échelon 2. Ils ont un même poste et un même titre mais l'emploi ou le travail réel de chacun peut varier.

Emploi

L'emploi fait référence aux tâches et fonctions spécifiques correspondant à un poste particulier. Par exemple, un adjoint administratif peut être responsable de la rédaction de la correspondance et des rapports mensuels, et du classement des rapports et des documents. Un autre adjoint administratif, occupant un poste similaire, peut se voir confier des tâches différentes comme organiser l'impression de rapports, préparer les listes de distribution et organiser la distribution des documents.

Que sont les exemples ci-après? S'agit-il d'exemples de profession, de poste ou d'emploi?

- Il est surveillant.
- Elle est physicienne.
- Ils sont manœuvres.
- Nous sommes enseignants.

Aucun exemple ne précise les tâches individuelles à exécuter ou les conditions dans lesquelles est effectué le travail réel. Ils font référence à des **professions** et non des **emplois**.

☞ **Lorsque vous essayez de trouver un emploi pour les personnes handicapées, vous vous intéressez non à l'analyse de la profession ou du poste mais à l'analyse de l'emploi.**

Description de poste

Une description de poste est une déclaration écrite de toutes les composantes importantes d'un emploi. Elle est le résultat du processus d'analyse de l'emploi et inclut généralement les composantes suivantes:

- poste ou intitulé du poste;
- tâches spécifiques à exécuter;
- relation entre l'emploi en question et d'autres emplois au sein de l'entreprise;
- responsabilités rattachées à l'emploi;
- conditions de travail, y compris le salaire et la durée du travail;
- normes de performance requises.

Évaluation du poste

L'évaluation du poste est un processus visant à évaluer la valeur relative des emplois, généralement en vue de déterminer les niveaux de salaire. Elle classe les emplois par ordre d'importance et de valeur, sans tenir compte des personnes qui effectuent le travail.

L'analyse de l'emploi est un des outils utilisés lors de l'évaluation du poste. On procède d'abord à une analyse de l'emploi, qui peut ensuite servir à classer les emplois et à évaluer leur importance relative.

Spécification du poste

La spécification du poste est une déclaration écrite des compétences et capacités requises pour exécuter le travail de façon satisfaisante. Elle est parfois désignée sous différentes expressions: **profil de poste, profil de compétence ou compétences exigées.**

La description de poste peut être intégrée dans la description de poste ou constituer un document distinct. Elle inclut les composantes suivantes:

- niveau d'éducation;
- expérience;
- compétences spécifiques;
- caractéristiques personnelles.

Un dernier terme est parfois utilisé en relation avec l'emploi des personnes handicapées, celui de «job coaching», qui fait référence à l'accompagnement des demandeurs d'emploi handicapés dans des situations d'emploi. Elle inclut la formation des personnes handicapées afin qu'elles puissent accomplir des tâches professionnelles spécifiques sur le marché du travail ouvert.

En tant que membre des services de placement, votre rôle est de mener une analyse de l'emploi et du travail d'un point de vue spécifique particulier – celui des personnes handicapées. Ceci exige:

- une connaissance des concepts de l'analyse de l'emploi et du travail et de leur utilisation;
- l'utilisation de cette connaissance pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi.

☞ **La connaissance et son utilisation vont de pair pour permettre à un nombre accru de personnes handicapées d'accéder à des emplois productifs.**

CHAPITRE 4

DÉROULEMENT D'UNE ANALYSE DU TRAVAIL

L'analyse du travail inclut un examen et une évaluation systématiques des emplois:

- d'une entreprise tout entière;
- d'un département particulier;
- d'une section ou d'une unité d'un département.

L'objectif **général** de l'analyse du travail est de conseiller les dirigeants d'entreprise sur la façon dont ils peuvent améliorer la performance générale de leur entreprise. Elle inclut:

- identifier les activités qui sont complètement négligées;
- identifier les activités dont la lenteur d'exécution constitue un facteur de blocage.

☞ **L'identification des carences peut servir à réaffecter certaines activités rattachées à des postes existants pour créer un nouvel emploi.**

Pour le personnel des services de placement chargé d'aider les personnes handicapées, l'objectif spécifique de l'analyse du travail est d'encourager l'entreprise à résoudre ses problèmes de performance en créant un ou plusieurs emplois susceptibles d'être confiés à des personnes handicapées.

Un second objectif est d'utiliser l'analyse du travail comme une occasion d'identifier les opportunités d'initiation à la vie professionnelle qu'offrent les entreprises aux personnes handicapées.

Analyse du travail: Les étapes

L'analyse du travail combine procédure systématique et créativité. La procédure systématique regroupe plusieurs étapes clés:

- Commencez par un aperçu général de l'entreprise en **observant** ce qui s'y passe. En procédant ainsi, vous n'agissez pas en tant que conseiller de gestion ayant pour mandat d'améliorer la performance et les profits de l'entreprise mais en responsable du placement chargé de trouver des emplois adaptés pour les personnes handicapées. Pour cela, vous devez chercher à connaître le fonctionnement de l'entreprise en général, en trouvant des réponses aux questions suivantes notamment:
    - quelles sont les matières premières utilisées?
    - quel est le mode de transport et de stockage des matières premières?
    - quels sont les procédés utilisés?
    - quels sont les biens et services produits?
    - quel est l'environnement de travail?
    - l'entreprise est-elle en phase d'expansion?
    - quelle est la culture d'entreprise?
    - l'entreprise emploie-t-elle des personnes handicapées?
- Puis **identifiez** les départements, sections ou unités offrant des opportunités d'emploi pour les personnes handicapées. Vous devez avoir une bonne connaissance des différents types de handicap, du profil de compétence des personnes handicapées relevant de votre secteur et des emplois occupés avec succès par des personnes handicapées. Vous ne devez pas avoir à l'esprit des personnes handicapées **en particulier**;
- **Observez** le travail général effectué dans l'unité ou le département identifiés. Par exemple, posez-vous ces questions:

  - le travail s'effectue-t-il sans à-coups?
  - y a-t-il des points de blocage ou une accumulation de travail en retard?
  - des travailleurs sont-ils soumis à une cadence élevée ou sous pression?
  - le lieu de travail est-il propre et bien rangé?
- **Observez** les travailleurs en situation concrète de travail. Si des descriptions de poste écrites sont disponibles, confrontez vos observations aux tâches et obligations spécifiées dans ces descriptions.
- **Identifiez** tout écart entre les niveaux de performance admissibles et réels. Tentez d'identifier les causes de ces écarts.
- **Parlez avec les travailleurs** de leur emploi et des difficultés qu'ils éprouvent pour respecter les objectifs en matière de performance.
- **Discutez** de vos observations et conclusions préliminaires avec la direction, en soulignant la possibilité de créer certains emplois additionnels pour résoudre les problèmes de performance identifiés.
- **Préparez** une proposition allant dans le sens d'une création de postes additionnels. Pensez à inclure une description de poste pour les emplois à créer.
- **Indiquez** le profil général des personnes handicapées dont vous estimez qu'elles sont susceptibles d'occuper ces emplois.

L'entreprise peut consentir à créer un ou deux nouveaux emplois tout en souhaitant qu'ils ne soient pas attribués à des personnes handicapées. Vous devez vous opposer fermement à ce choix et suggérer fortement de donner une chance à des personnes handicapées. Faites référence:

- à la satisfaction d'autres entreprises employant des personnes handicapées;
- à la fiabilité et au sens des responsabilités des travailleurs handicapés;

- aux incitations financières auxquelles ont droit les entreprises qui recrutent des personnes handicapées;
- aux dispositions de la loi;
- à l'aide au suivi que vous apporterez par le biais du service de l'emploi.

Si vos efforts portent leurs fruits, efforcez-vous d'apparier le mieux possible les personnes handicapées aux postes créés de façon à renforcer la confiance de l'entreprise quant à votre capacité à fournir des services de qualité. Vous gagnerez également l'assurance qui vous permettra d'utiliser efficacement l'analyse du travail comme un outil au service des personnes handicapées.

Si vous ne parvenez pas à convaincre l'entreprise de créer un emploi pour une personne handicapée, essayez de l'encourager à proposer une période d'essai, qui pourra toujours déboucher sur un emploi permanent et qui offrira à une personne handicapée l'occasion de s'initier à la vie professionnelle.

Les **aspects créatifs** de l'analyse du travail sont tout aussi importants que le processus d'observation systématique. Vous devez:

- voir les choses que les autres ne voient pas;
- visualiser la façon dont une personne handicapée peut s'adapter à un département, une section ou une unité spécifiques;
- suggérer des approches novatrices pour résoudre les problèmes.

Dans l'exemple ci-après, l'analyse du travail montre que certaines activités sont totalement délaissées du fait des pressions exercées pour atteindre les objectifs de production quotidiens.

> **Dans une entreprise de vêtements, les couturières sont soumises à des quotas journaliers. Elles n'ont pas le temps de ranger leur lieu de travail; boîtes vides et chutes de tissus encombrent leur poste de travail et les allées.**
>
> **Les couturières disent que les agents de nettoyage viennent en fin de journée remettre de l'ordre.**

L'analyse du travail menée par le responsable du placement a révélé que le manque d'ordre durant le travail ralentissait la production et créait un risque d'accident et d'incendie.

Il recommande que l'entreprise embauche deux travailleurs supplémentaires chargés de nettoyer en permanence le lieu de travail puis il persuade l'employeur d'engager des travailleurs handicapés pour occuper ces emplois. Il est possible que le responsable du placement a déjà deux personnes en tête!

L'exemple suivant montre comment réorganiser différents emplois pour créer un nouveau poste. Une ou deux tâches sont retirées de différents postes et regroupées pour créer un nouvel emploi adapté à une personne handicapée.

Dans un bureau débordant d'activité, dix secrétaires sont tellement accaparées par le traitement de texte et le courrier quotidien qu'elles remettent toujours à plus tard l'envoi de fax, les photocopies et la fusion de documents. Le travail s'accumule sans être jamais fait. Ces retards témoignent de l'inefficacité du bureau et suscitent des critiques de la part des consommateurs, des clients et de la direction. Si rien n'est fait, les secrétaires subiront des pressions et un stress accrus; leur performance continuera de baisser alors qu'elles tenteront tant bien que mal de contenir le flux de travail.

L'analyse menée par le responsable du placement a montré que les secrétaires n'étaient pas en mesure de s'acquitter de toutes les tâches qui leur incombaient, notamment pour ce qui concerne l'envoi de fax, la photocopie et la fusion de documents.

Il a recommandé à l'entreprise de créer un poste additionnel qui se concentrerait sur les fax, la photocopie et la fusion des documents, et de confier celui-ci à une personne handicapée. En fonction de l'évaluation du volume réel de travail et des périodes de pointe, le responsable du placement peut également suggérer un poste à plein temps et un ou deux postes à temps partiel.

☞ **Lors de l'analyse du travail, vous devez garder à l'esprit que:**

- **l'objectif est d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi approprié;**
- **les personnes handicapées peuvent contribuer de façon importante à l'amélioration de la performance;**
- **l'entreprise crée des emplois;**
- **l'entreprise a besoin d'être conseillée et orientée dans ce processus de création d'emploi;**
- **les entreprises soumises à la législation sur les quotas considèreront l'analyse du travail comme un moyen de respecter leurs obligations légales;**
- **l'analyse du travail peut déboucher sur des opportunités de travail à l'essai, d'initiation à la vie professionnelle et de formation sur le tas;**
- **les emplois ne doivent pas être proposés aux personnes handicapées par charité ou pour se donner bonne conscience.**

CHAPITRE 5

LES AVANTAGES DE L'ANALYSE DE L'EMPLOI

Comme décrit au chapitre 2, l'analyse de l'emploi est un processus systématique et détaillé de ventilation d'un poste en différentes tâches spécifiques. Elle implique d'examiner les marchés du travail du côté de la demande pour connaître les types de travailleurs dont ont besoin les entreprises pour réussir.

Pour les entreprises, l'analyse de l'emploi a différents usages généraux, incluant:

- soutenir les processus généraux de recrutement et de sélection;
- soutenir le processus d'appariement;
- évaluer la performance du personnel;
- contribuer aux exercices de promotion du personnel;
- identifier les besoins de formation.

En tant que responsable du placement, l'analyse de l'emploi vous sert à apparier une personne à un poste de travail. Plus spécifiquement, votre rôle consiste à utiliser l'analyse de l'emploi comme outil pour aider les employeurs à identifier les emplois à portée des personnes handicapées et donc d'aider davantage de personnes handicapées à trouver un emploi adapté. Vous devez donc bien comprendre les utilisations et les avantages de l'analyse de l'emploi, et la façon dont elle peut servir les intérêts des personnes handicapées.

L'analyse de l'emploi est un outil susceptible de doter les entreprises des moyens de s'intéresser:

- aux questions et problèmes individuels survenant au sein de l'entreprise;
- aux besoins organisationnels, notamment à restructurer la pratique;
- aux dispositions de la législation;
- aux problèmes entre travailleurs et direction sur le lieu de travail.

Ces quatre thèmes présentent tous un intérêt pour les personnes handicapées.

L'analyse de l'emploi et le travailleur individuel

Pour les entreprises, l'analyse de l'emploi facilite la gestion les ressources humaines (le personnel) de façon systématique et structurée ainsi que le recrutement des travailleurs handicapés sur la base de leur contribution potentielle à l'entreprise plutôt que par souci du respect de la législation ou par charité ou bonne conscience.

L'analyse de l'emploi aide les personnes handicapées **individuelles** en:

- améliorant leurs chances de placement dans de véritables emplois plutôt que dans des emplois symboliques, par le biais d'un processus d'appariement qui répond aux exigences à la fois du demandeur d'emploi handicapé et d'une entreprise cherchant à pourvoir des postes vacants;
- donnant les moyens de modifier les descriptions de postes de façon à ne pas exclure les personnes handicapées;
- constituant une base pour élargir les opportunités d'emploi des personnes handicapées tout en modérant les attentes irréalistes des individus et des entreprises;
- soulignant l'intérêt d'une initiation à la vie professionnelle et de la formation sur le tas (ou du job coaching) pour permettre aux personnes handicapées de renforcer leur contribution à l'entreprise.

L'analyse de l'emploi et l'entreprise dans son ensemble

L'analyse de l'emploi contribue fortement au fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble, notamment en période de restructuration, de mutation organisationnelle ou d'innovation technologique.

En période de mutation organisationnelle, notamment si des licenciements sont prévus, les personnes handicapées sont souvent les premières touchées. En revanche, les changements organisationnels et la restructuration peuvent être l'occasion de créer de nouveaux emplois pour les personnes handicapées. Dans les deux cas, l'analyse de l'emploi peut les aider:

- en garantissant que la restructuration et la réduction des effectifs sont menées de façon objective et hors de toute discrimination;
- en identifiant les nouveaux emplois offrant aux personnes handicapées des chances de promotion, comme les emplois sur ordinateur et leurs applications;
- en offrant des opportunités aux travailleurs handicapés d'élargir leur champ professionnel et en étant polyvalents, autrement dit en leur permettant d'assumer de nouvelles tâches et responsabilités autres que celles spécifiées dans la description de poste originelle et de leur donner ainsi le sentiment de mener carrière plutôt que d'avoir un emploi.

L'analyse de l'emploi et la législation

L'analyse de l'emploi peut servir à déterminer les entreprises qui respectent les lois et les réglementations. Ceci est particulièrement important pour les personnes handicapées qui sont fréquemment victimes de discrimination et d'un traitement inégal dans l'accès aux opportunités d'emploi et à l'emploi lui-même.

L'analyse de l'emploi peut aider les personnes handicapées dans leur quête d'un traitement équitable selon les termes de la loi en:

- contribuant à la mise en place de systèmes de quotas – par exemple, lorsque la loi demande aux entreprises de réserver un pourcentage d'emplois aux personnes handicapées, l'analyse de l'emploi peut aider l'employeur à identifier les emplois appropriés;

- contribuant à l'application de la législation contre la discrimination – par exemple, l'analyse de l'emploi peut concourir à garantir que le salaire est basé sur l'emploi plutôt que sur la personne qui l'exécute;
- les aidant à s'assurer que l'entreprise remplit les conditions requises pour bénéficier d'incitations financières telles que des subventions et des avantages fiscaux - par exemple, si une entreprise emploie des personnes handicapées ayant, à travail égal, une productivité inférieure à celle des travailleurs non-handicapés, l'analyse de l'emploi peut permettre de déterminer la productivité.

L'analyse de l'emploi et les relations de travail

L'analyse de l'emploi peut contribuer fortement aux relations de travail à l'échelon de l'entreprise car elle constitue un outil utile à la prévention et à la résolution des différends.

L'analyse de l'emploi peut aider les personnes handicapées dans leurs relations avec la direction en:

- fournissant des informations permettant de désamorcer les désaccords individuels avant qu'ils ne dégénèrent en conflits plus graves – par exemple, si un travailleur handicapé menace de porter son cas devant le tribunal du travail au prétexte que, à travail égal, son salaire est inférieur à celui d'un travailleur non-handicapé, l'analyse de l'emploi peut servir à déterminer si les emplois sont réellement identiques;
- réduisant les conflits - par exemple, lorsque des travailleurs handicapés craignent un licenciement du fait des nouvelles tâches engendrées par l'introduction de nouvelles machines, l'analyse de l'emploi peut permettre d'identifier ces tâches et montrer la façon dont les travailleurs handicapés peuvent bénéficier d'une formation pour s'y adapter.

☞ **L'analyse de l'emploi ne constitue pas une menace pour les personnes handicapées ou une violation de leurs droits. Menée convenablement, et en concertation avec les travailleurs individuels et leurs superviseurs, elle peut s'avérer un outil efficace au service de l'emploi des personnes handicapées.**

CHAPITRE 6

LES COMPOSANTES DE L'ANALYSE DE l'EMPLOI

L'analyse de l'emploi est un processus systématique à cinq composantes:

Objectif: Quelle est la nature générale d'un emploi donné? Pourquoi est-il important?

Tâches: Quelles sont les principales tâches inhérentes à cet emploi?

Sont-elles complexes?

Comment s'imbriquent-elles dans les autres emplois de la section ou du département?

Environnement: Dans quel environnement de travail s'accomplissent ces tâches?

Conditions de travail: Quelles sont les conditions de travail s'appliquant à cet emploi?

Compétences: Quels sont le niveau d'éducation, les connaissances, les compétences et les attributs requis pour exécuter cet emploi?

Ces cinq composantes s'appliquent à l'analyse de **tous** les emplois et à **toutes** les personnes.

Mais la portée doit être encore plus spécifique et détaillée lorsqu'il s'agit d'emplois pour les personnes handicapées. Par exemple:

- savoir qu'un emploi exige que le travailleur se déplace ne suffit pas – le **degré** de mobilité exigé est un facteur essentiel pour déterminer si l'emploi peut convenir à une personne handicapée physique;
- le niveau de capacité auditive requis pour un poste et la possibilité de miser sur la vue plutôt que sur l'audition peuvent déterminer si ce poste est convient à une personne souffrant d'un grave déficit auditif.

Votre efficacité dépendra de votre connaissance approfondie des aspects du handicap liés au travail.

L'objectif de l'emploi

L'analyse de l'emploi exige que chaque poste individuel soit envisagé dans le contexte général de l'entreprise ou de l'organisation. A ce stade, vous n'avez pas besoin de faire une analyse détaillée des tâches. L'accent est mis sur le **pourquoi** du poste et comment il contribue à la performance générale de l'entreprise. Par exemple:

- où le poste se situe-t-il dans l'effort de travail général de l'entreprise?
- l'organisation actuelle du poste est-elle l'unique façon de procéder? Est-elle intrinsèque à l'emploi ou peut-elle être modifiée pour s'adapter à une personne handicapée?
- est-ce un travail orienté sur les services?
- est-ce un travail direct de production pour lequel le travailleur fabrique une partie du produit final?
- est-ce un travail d'équipe?

Les tâches

La prochaine étape vise à identifier les tâches spécifiques du poste. C'est une composante majeure de l'analyse de l'emploi. Les questions à poser incluent:

- quelles sont les tâches réellement exécutées par le travailleur?
- quelles sont les tâches les plus répétitives?
- combien de tâches différentes doit accomplir le travailleur?
- quelle est la séquence des tâches?
- quels outils et équipements sont utilisés? Un ordinateur est-il requis?
- quelles tâches impliquent une coopération étroite avec d'autres travailleurs?

En tant que responsable du placement chargé de trouver un emploi pour les personnes handicapées, vous ne devez pas vous contenter d'identifier les tâches. Vous devez le faire avec un certain degré de précision. Par exemple:

- votre analyse identifie qu'un travail implique de soulever des boîtes pour les transporter jusqu'à la salle de livraison. Pour être précis dans la description de la tâche, vous devez déterminer:
    - la fréquence du soulèvement (nombre de fois par heure, jour ou semaine);
    - le poids à soulever (en kilogrammes); et
    - la distance à couvrir (en mètres).

Lors de l'identification des tâches, utilisez un vocabulaire qui décrit le comportement impliqué. Par exemple, des termes comme *"manipuler des boîtes", "distribuer des messages", "ranger la correspondance"* sont trop vagues. Mieux vaut utiliser des mots qui indiquent la manière exacte de se comporter tels que *"soulever", "porter", "se pencher", "s'étirer", "marcher", "rester debout", "écrire", "parler", "écouter", "calculer", "compter", "trier", "gravir"…*

Ensuite, vous devez élaborer la tâche en spécifiant ses proportions et son contexte. Par exemple:

- "rester debout pendant des périodes de 40 minutes, sans s'asseoir, à un comptoir où de nombreux clients demandent à être servis rapidement";
- "s'asseoir et recevoir des appels téléphoniques, jusqu'à vingt par heure, et rédiger un court message pour chaque appel".

La précision est essentielle. Si l'identification des tâches est imprécise, il sera nettement plus difficile:

- de déterminer si le travail peut être confié à une personne handicapée;
- d'identifier les tâches à éliminer pour rendre l'emploi accessible à une personne handicapée;

- d'apparier correctement une personne handicapée à un poste. Un appariement imprécis pourrait résulter en une incapacité du travailleur handicapé à occuper un poste après le placement;
- d'identifier les aménagements à apporter à l'environnement de travail, aux outils et à l'équipement pour que le poste convienne à une personne handicapée.

Voici un exemple de la façon dont la précision de l'analyse de l'emploi peut aider une personne handicapée:

> **L'analyse de l'emploi identifie qu'une des tâches principales d'un emploi hospitalier est de collecter l'argent des clients pour le porter à la caisse centrale pour vérification et émission d'un reçu. Le poste a été confié à une personne atteinte d'un handicap physique limitant sa capacité de déplacement. Toutefois, elle a trouvé la tâche trop difficile du fait de la distance à parcourir entre le point de collecte et la caisse centrale. Les déplacements incessants étaient épuisants et le travailleur a quitté cet emploi.**
>
> Une meilleure analyse de l'emploi aurait pu sauver la situation. La distance à parcourir et le nombre de transactions par heure et par jour auraient dû être identifiés avec précision. L'analyste aurait alors pu suggérer une légère réorganisation du lieu de travail, comme un rapprochement entre la caisse centrale et le point de collecte de l'argent.

L'environnement

L'exemple ci-dessus montre que l'analyse de l'emploi identifie non seulement les tâches spécifiques mais également l'environnement de travail dans lequel elles sont effectuées. Par exemple:

- le travail se déroute-t-il dans un endroit exigu ? Une pièce? Plusieurs pièces? Le bâtiment entier? A l'intérieur et à l'extérieur?
- comment est l'environnement physique en termes de bruit, poussière, éclairage, température?

- quel est le rythme de travail?
- quelle est l'interaction avec d'autres travailleurs?
- des collègues de travail sont-ils disponibles pour éventuellement aider?
- le lieu de travail et le poste de travail sont-ils suffisamment accessibles?
- quelle est l'interaction avec les clients?
- quelles sont la nature et l'ampleur de la supervision?

Les conditions de travail

A l'instar des travailleurs non-handicapés, les travailleurs handicapés s'intéressent aux conditions d'emploi concernant le salaire, la durée du travail, les exigences en matière d'heures supplémentaires, les congés payés, les prestations de sécurité sociale, les indemnités de maladie, etc.

Outre ces conditions, les travailleurs handicapés doivent également être informés d'autres conditions, comme les accords concernant l'horaire flexible, la disponibilité de transports, les prestations médicales et les pauses. Toutes ces questions peuvent influencer le refus ou l'acceptation d'un emploi par une personne handicapée, même si l'appariement est bon. Par exemple, une personne ayant un handicap physique pourrait demander beaucoup de temps pour se préparer à aller au travail le matin. Un horaire souple lui permettrait d'arriver plus tard le matin et de repartir plus tard le soir.

Compétences

Une fois analysées les quatre autres composantes, vous devez examiner les compétences requises pour le poste en question et ne pas laisser la responsabilité de cette évaluation à l'entreprise. Il arrive fréquemment que les entreprises surestiment les compétences requises, ce qui a pour effet d'exclure les personnes handicapées. Par exemple:

- un hôtel peut exiger qu'un jardinier chargé de l'entretien ait un diplôme universitaire en horticulture; cette compétence est nettement trop élevée par rapport aux tâches effectives;
- une entreprise peut stipuler que les postulants à un emploi d'agent de service doivent avoir achevé les six années de secondaire.

Ces deux exemples surestiment les qualifications réelles exigées par le poste. Vous devez en discuter avec les employeurs afin de les encourager à être plus réalistes lors de la définition des spécifications du poste. Encouragez l'employeur à se concentrer sur les capacités et les compétences essentielles et non sur le niveau d'éducation formelle.

L'évaluation des compétences devrait porter attention à **l'éducation, la connaissance, les compétences, les attributs physiques, les attributs intellectuels et les attributs sensoriels.**

Éducation

Elle fait référence au niveau scolaire et post-scolaire d'une personne. Elle est généralement identifiée par le nombre d'années et les sujets ou domaines spécifiques étudiés. De nombreuses entreprises considèrent l'achèvement du cycle secondaire ou un diplôme universitaire comme **essentiels** à tous types d'emploi. De nombreuses personnes handicapées, notamment dans les pays en développement, n'ont pas accès à l'éducation du fait notamment de la façon dont elle est dispensée. Même si leur capacité intellectuelle est élevée, de nombreuses personnes handicapées sont laissées de côté.

Pour les personnes ayant accès à l'école et l'éducation sous d'autres formes, le niveau d'instruction atteint donne une bonne précision de la capacité intellectuelle mais n'indique pas en soi l'existence de connaissances, compétences et capacités spécifiques exigées pour occuper un poste particulier.

Connaissances

Elles font référence au savoir nécessaire à une personne pour exécuter des tâches. Elle diffère de l'éducation. Comme mentionné précédemment, le niveau d'instruction est souvent un indicateur de la capacité intellectuelle générale. La connaissance fait référence aux informations spécifiques exigées pour s'acquitter de tâches particulières, par exemple la connaissance:

- des procédures financiers;
- de programmes informatiques particuliers;
- des procédures d'urgence;
- de la législation routière;
- des procédures disciplinaires.

Compétences

La compétence fait référence à la capacité d'exécuter une tâche exigeant une coordination esprit-corps. Par exemple:

- conduire une moto;
- utiliser un clavier d'ordinateur;
- utiliser une machine à coudre;
- cuisiner.

Un des objectifs clés de l'analyse du travail est d'identifier les compétences **essentielles** et **spécifiques** concourant à l'exécution d'un niveau acceptable de travail. Ceci implique d'identifier en premier lieu les tâches puis les compétences requises pour chaque tâche.

A l'instar des personnes non-handicapées, les personnes handicapées ont prouvé leur capacité à acquérir des compétences. Tous types de compétences peuvent être acquis par des enseignements successifs, des démonstrations, une pratique sous encadrement, la répétition et la pratique sur le tas avec et puis sans supervision.

Attributs physiques

Certains postes exigent des attributs spécifiques tels que la capacité à marcher, se tenir debout, se lever ou gravir. D'autres (comme policiers, agents de bord) ont des exigences de taille et de poids. Votre tâche est de garantir, autant que possible, que les exigences relatives aux compétences physiques n'excluent pas les personnes handicapées qui par ailleurs satisfont aux spécifications du poste. L'accent doit être mis sur les aménagements raisonnables à apporter pour leur permettre d'accéder à l'emploi.

Attributs intellectuels

Certains postes exigent des attributs intellectuels spécifiques, notamment la capacité à calculer, planifier, évaluer, se concentrer, comprendre, analyser, décider et juger. Certaines personnes handicapées, notamment celles ayant un handicap d'apprentissage, peuvent rencontrer certaines difficultés pour satisfaire à ces exigences. En qualité de responsable du placement, votre tâche consiste à décourager et minimiser l'exclusion. Les personnes handicapées d'apprentissage **peuvent** exécuter des tâches exigeant différentes capacités intellectuelles. Dans certains cas, ceci exigera une formation structurée répétitive mais il est largement prouvé qu'une telle formation peut être très efficace.

Attributs sensoriels

Certains emplois requièrent des capacités sensorielles spécifiques incluant la capacité à voir et entendre, comme policiers affectés à la circulation ou conducteurs de taxi. Il est important d'avoir l'esprit ouvert pour garantir que les personnes handicapées ne sont pas injustement exclues de certains emplois au motif qu'elles souffrent de troubles sensoriels. Par exemple, il est prouvé que les personnes ayant un déficit auditif font d'excellents serveurs et de nombreuses personnes malvoyantes sont des interprètes, programmeurs et opérateurs très compétents.

CHAPITRE 7

COMMENT MENER UNE ANALYSE DE L'EMPLOI

L'analyse de l'emploi comporte cinq étapes fondamentales:

Étape 1 considérer l'entreprise dans son ensemble;
Étape 2 décider des emplois à analyser;
Étape 3 collecter des informations;
Étape 4 enregistrer les informations;
Étape 5 analyser et interpréter les informations collectées.

Étape 1 Considérer l'entreprise dans son ensemble

L'information sur l'entreprise dans son ensemble est essentielle pour détecter ce qui est possible. Votre objectif est d'identifier les secteurs de l'entreprise offrant aux personnes handicapées les meilleures chances et opportunités. Vous devez commencer l'analyse en répondant à ces questions:

- quels sont les buts et objectifs de l'entreprise?
- quels biens produit-elle et quels processus utilise-t-elle?
- quelle est sa taille?
- quelle est sa situation actuelle?
    - est-elle en phase d'expansion ou de contraction?
    - développe-t-elle de nouveaux produits?
    - introduit-elle une nouvelle technologie?
- quelle est la culture de l'entreprise?
    - est-elle dominée par des considérations économiques?
    - a-t-elle des objectifs sociaux importants?
- emploie-t-elle actuellement des personnes handicapées?
    - combien?
    - à quels postes?
- a-t-elle embauché des personnes handicapées par le passé?
    - à quels postes?
    - pourquoi sont-elles parties?

Étape 2 Décider des emplois à analyser

Une fois que vous avez mieux cerné l'entreprise, ses produits, ses procédés et ses opportunités d'emploi, vous pouvez décider d'analyser tous les emplois ou d'opérer une sélection. Il est évident qu'analyser tous les emplois est une tâche fastidieuse et qui prend beaucoup de temps. Vous devez vous focaliser sur les emplois offrant les meilleures opportunités pour les personnes handicapées.

Lorsque cohabitent plusieurs postes pour une même position (comme assistant des ventes, agent administratif), il ne sera pas utile d'analyser chaque emploi pour déterminer s'il convient aux personnes handicapées. Généralement, les emplois sont assez similaires de sorte que l'analyse d'un petit échantillon est souvent suffisante pour évaluer les opportunités pour les personnes handicapées.

Étape 3 Collecter des informations

La collecte d'informations doit vous permettre de définir:

- les tâches réelles;
- les tâches essentielles et marginales, et la façon dont elles sont réellement effectuées;
- la durée spécifique de chaque tâche;
- l'importance des tâches;
- les matériels et équipements utilisés;
- les procédures à suivre;
- les conditions de travail;
- l'environnement de travail;
- les compétences essentielles requises pour chaque tâche.

Parallèlement à cette collecte, vous devrez également réfléchir aux aménagements éventuels à apporter pour permettre à une personne handicapée d'exécuter le travail. Par exemple:

- faut-il modifier le temps de travail, notamment l'heure d'arrivée, l'heure de départ, la durée des pauses?
- est-il possible de confier certaines tâches à d'autres sans dénaturer le travail?
- est-il possible d'échanger certaines tâches avec un autre poste?
- y a-t-il nécessité d'adapter le matériel et les machines?
- y a-t-il nécessité d'adapter les outils et l'équipement?
- le poste de travail concerné requiert-t-il des modifications?

Comme nous l'avons vu au chapitre 6, vous devez également garder à l'esprit que certains employeurs surdéfinissent les qualifications d'un poste. D'autres utilisent des descriptions erronées ou rédigées de façon à exclure certaines personnes handicapées. Par exemple, une description exigeant d'un serveur qu'il «écoute attentivement les commandes des clients et les note sur une fiche» exclut d'autres moyens de prendre les commandes et de les enregistrer pour permettre à une personne souffrant d'un déficit auditif d'occuper ce poste. Grâce à des changements mineurs de la description de poste et à certains aménagements des outils de travail (comme un menu photographique), ce poste pourrait être attribué à une personne sourde.

Les informations doivent être collectées auprès de différentes sources et de différentes façons. Par exemple, vous pouvez:

- interroger l'employeur;
- interroger les superviseurs et les collègues de travail;
- interroger les personnes ayant déjà occupé ce poste;
- observer l'exécution du travail;
- exécuter vous-même le travail.

Interroger l'employeur

L'employeur aura une idée générale des tâches inhérentes au poste et des compétences requises pour les exécuter. Vous pouvez vous baser sur la spécification écrite du poste ou sur l'expérience de l'employeur relative au poste.

Si le travail n'a jamais été confié auparavant à une personne handicapée, vous devrez en discuter en détail avec l'employeur afin de déterminer si l'emploi, avec ou sans adaptations, convient à des personnes handicapées. Comme noté précédemment, dans de nombreux cas, les employeurs s'appuient sur des descriptions obsolètes qui excluent les personnes handicapées. Interviewer les employeurs et les convaincre d'envisager *«comment»* plutôt que *«comment ne pas»* recruter de personnes handicapées est un volet du processus d'analyse de l'emploi.

Interroger les superviseurs et les collègues de travail

Les superviseurs et les collègues de travail ont souvent une meilleure connaissance pratique du poste que le directeur des ressources humaines (du personnel) ou autre personnel dirigeant.

Les superviseurs et les collègues de travail seront en meilleure position pour expliquer **toutes** les tâches inhérentes à l'emploi et ce, dans **toutes** les situations.

> Par exemple, il est difficile de se rendre compte des pressions temporelles liées à un emploi particulier à partir de la description de poste ou d'un entretien avec le directeur des ressources humaines. Le travail au service emballage d'une entreprise variera selon qu'on répond à une commande urgente ou qu'il s'agit du rythme normal de travail.
>
> Les superviseurs et les collègues de travail ont une connaissance approfondie des pressions temporelles, des exigences en matière d'heures supplémentaires, du travail en équipe, des périodes de repos, des normes de qualité, entre autre. Il s'agit là de facteurs essentiels pour décider des personnes handicapées les mieux à même d'occuper des postes particuliers.

Interroger les personnes ayant déjà occupé ce poste

Les personnes ayant déjà occupé ce poste, ou un poste similaire, peuvent vous parler de la réalité du travail. Ils peuvent vous fournir des informations importantes, qui vont au-delà de la description des tâches spécifiques et concernent leurs sentiments et leurs préoccupations. Il peut s'agir d'avantages positifs liés au travail en équipe, de la satisfaction au travail, du travail avec des collègues à l'écoute et des primes liées aux résultats. Ils peuvent également vous parler des aspects négatifs comme l'isolement, la monotonie, le stress, le manque de soutien et l'impact d'une performance inférieure aux objectifs. Toutes ces informations forgeront votre idée quant à la pertinence du poste pour les personnes handicapées. Si vous êtes en mesure de trouver une personne handicapée qui a déjà occupé ce poste (ou un poste similaire), elle vous fournira des informations de premier ordre.

Observer l'exécution du travail

Lorsque c'est possible, vous devez observer une personne qui exécute devant vous toutes les tâches inhérentes au poste. Cette observation vous donnera une bonne indication des capacités physiques, sensorielles et intellectuelles nécessaires pour être efficace. Vous pourrez ainsi dresser le profil des personnes handicapées susceptibles d'effectuer le travail de manière acceptable.

L'observation peut également être utilisée pour vérifier les informations collectées auprès des superviseurs, des collègues de travail et des dirigeants.

Cependant, l'observation ne révèle rien des **sentiments** d'une personne quant à son travail et de la façon dont celui-ci l'**affecte**. L'observation en elle-même ne suffit pas et doit être soutenue par d'autres approches de collecte d'informations.

Exécuter vous-même le travail

Si possible, exécutez vous-même le travail. Même sur une courte période, la réalisation effective des tâches – soulever, compter, marcher, écouter, etc., vous permettra de confirmer vos observations. Vous aurez ainsi une autre vision des interviews menées auprès de différentes personnes et une meilleure compréhension du travail. Ainsi, vous pourrez mieux relier votre analyse aux besoins des personnes handicapées en matière d'emploi.

Outre les interviews, l'observation du travail et l'exécution personnelle du travail, l'information peut être obtenue par d'autres moyens, comme:

- des questionnaires et des listes de contrôle établis par les employeurs et les travailleurs;
- examens des registres du travail. Ils peuvent fournir des informations sur le temps consacré à chaque tâche;
- un examen des incidents importants – par exemple, vous pouvez demander à un travailleur des questions comme *«Quelle est la chose la plus importante qui vous soit arrivée dans votre emploi le mois dernier? La plus dangereuse? La plus difficile? La plus satisfaisante? La plus décevante?»*

Étape 4 Enregistrer les informations

Une fois les tâches identifiées, observées et analysées, vous devez enregistrer cette information de manière systématique. Ceci est généralement fait sous forme d'une description de poste et d'une spécification de poste. Plus les informations collectées et enregistrées sont détaillées, meilleures sont les chances d'identifier une personne handicapée convenant pour ce poste.

Lors de la préparation de la description de poste et de la spécification de poste, vous devez:

- éviter de surestimer les exigences car cela risquerait d'exclure les personnes handicapées;

- faire une distinction entre les exigences essentielles et les exigences souhaitées ou privilégiées;
- offrir aux personnes handicapées l'occasion de développer leur potentiel. Ne pas les exclure au prétexte qu'elles ne satisfont pas aux exigences strictes;
- vous focaliser prioritairement sur le poste puis envisager les aménagements susceptibles de rendre le poste accessible aux personnes handicapées;
- utiliser un langage simple et concis. Evitez de recourir à des termes techniques.

Étape 5 Analyser et interpréter les informations collectées

Une fois finalisées la description de poste et la spécification du poste de façon à ne pas exclure les personnes handicapées, vous pouvez utiliser cette information pour déterminer les personnes handicapées les mieux à même d'occuper le poste. Vous ne parviendrez pas toujours à une **adéquation parfaite**, mais si la description de poste et les spécifications du poste ont été rédigées de façon à ne pas exclure les personnes handicapées, vous serez en mesure de réaliser un appariement acceptable.

Si possible, soumettez deux ou trois personnes pour chaque emploi vacant. Cela peut inciter l'employeur à offrir un second emploi ou un travail à l'essai à un candidat apte à occuper ce poste. Les personnes qui ne seront pas retenues auront acquis une expérience très utile du processus d'interview.

Rappelez-vous que si l'entreprise n'a jamais fait appel à des personnes handicapées, il est important que vous fassiez votre possible pour que votre premier placement soit un succès.

CHAPITRE 8

PRÉPARER UNE LISTE DE CONTRÔLE POUR L'ANALYSE DE L'EMPLOI

Pour faciliter l'analyse de l'emploi, suivez une liste de contrôle que vous élaborerez en rassemblant toutes les composantes d'un poste et toutes les capacités dont doit être doté le demandeur d'emploi pour exécuter les tâches requises.

La liste de contrôle peut se décomposer en sept composantes principales:

informations sur l'entreprise;
intitulé du poste et conditions;
tâches et caractéristiques particulières du poste;
caractéristiques de l'environnement;
exigences du poste;
informations sur l'employeur;
commentaires généraux.

Vous pouvez utiliser les exemples ci-après pour établir votre propre liste. Après une période d'essai, vous pourrez la modifier et l'améliorer pour l'adapter à votre propre situation.

Information sur l'entreprise

- **Entreprise**
  - Nom
  - Adresse
  - Numéro de téléphone
  - Fax
  - E-mail
  - Personne-ressource (nom, titre)
- **Nombre d'employés**
  - Totale
  - Hommes/femmes
  - Nombre de travailleurs handicapés
- **Principaux produits/services**

Titre et conditions d'emploi

- **Intitulé du poste**
- **Salaire**
  - Horaire
  - Hebdomadaire
  - Mensuel
- **Heures effectuées**
  - Par jour
  - Par semaine
  - Par mois
- **A temps plein ou à temps partiel**
- **Travail de jour ou de nuit**
- **Travail de semaine ou de week-end**
- **Avantages**
  - Aucun
  - Congé de maladie
  - Prestations médicales
  - Congés payés
  - Soins dentaires
  - Repas
  - Aide au transport
  - Remises
  - Autre
- **Nombre d'employés occupant un poste similaire**
- **Nombre d'employés travaillant aux mêmes heures de travail**
- **Opportunités de carrière**
  - Aucune
  - Faibles
  - Possibles
  - Probables
  - Aucune procédure en place

Tâches et caractéristiques de l'emploi

- **Lever et porter**
  - Charges très légères
  - Charges légères
  - Charges modérées
  - Charges lourdes
  - Commentaires
- **Concentration**
  - Pause dans un délai inférieur à deux heures
  - Toutes les deux ou trois heures
  - Toutes les trois au quatre heures
  - Toutes les quatre heures ou plus
  - Commentaires

- **Rythme de travail**
  - Lent
  - Régulier
  - Rapide parfois
  - Rapide en permanence
  - Commentaires
- **Nombre et enchaînement des tâches**
  - Une seule tâche
  - Deux à trois tâches successives
  - Quatre à six tâches successives
  - Sept tâches successives ou plus
  - Commentaires
- **Modifications des activités quotidiennes**
  - Aucune modification de tâches
  - Modification de deux à trois tâches
  - Modification de quatre à six tâches
  - Modification de sept tâches ou plus
  - Commentaires
- **Consolidation des tâches**
  - Fréquente (à tout moment)
  - Intermittente (quotidienne)
  - Peu fréquente (hebdomadaire)
  - Minimale (paiement)
  - Commentaires
- **Assistance de la part de collègues**
  - Aucun
  - Intermittent
  - Fréquent
  - Continu
  - Commentaires
- **Assistance aux tâches: Guidage**
  - Aucun guidage
  - Intermittente
  - Fréquente
  - Continue
  - Commentaires
- **Assistance: Contrôle**
  - Très limité
  - Intermittent
  - Fréquent
  - Continu
  - Commentaires
- **Visibilité vis à vis des clients/ du public**
  - Aucune
  - Occasionnelle
  - Fréquente
  - Continue
  - Commentaires
- **Type d'outils et d'équipement**
  - Simple
  - Complexe
  - Mécanique
  - Electrique
  - Electronique
- **Utilisation d'outils et d'équipement**
  - Rare
  - Très fréquente
  - Sous surveillance
  - Sans surveillance

Caractéristiques environnementales

- **Accès au travail**
  - Plein accès
  - Accès médiocre
  - Accès limité (aménagements nécessaires)
  - Commentaires
- **Orientation**
  - Confiné dans un espace restreint
  - Une pièce
  - Plusieurs pièces
  - Bâtiment entier
  - Commentaires
- **Température**
  - Normale
  - Chaude (ou froide) parfois
  - Chaude (ou froide) fréquemment
  - Chaude (ou froide) très souvent
  - Commentaires
- **Bruit**
  - Normal
  - Parfois excessif
  - Fréquemment excessif
  - Quasiment toujours excessif
  - Commentaires
- **Éclairage**
  - Normal
  - Insuffisant parfois
  - Souvent insuffisant
  - Quasiment toujours insuffisant
  - Commentaires
- **Poussière**
  - Normale
  - Parfois excessive
  - Fréquemment excessive
  - Quasiment toujours excessive
  - Commentaires
- **Risques mécaniques**
  - Aucun
  - Rares
  - Courants
  - Nombreux
  - Commentaires
- **Risques chimiques**
  - Aucun
  - Rares
  - Courants
  - Nombreux
  - Commentaires
- **Entretien**
  - Insuffisant
  - Médiocre
  - Bon
  - Excellent
  - Commentaires
- **Équipement et vêtements de protection**
  - Non avenu
  - Nécessaires mais pas fournis
  - Fournis mais pas utilisés
  - Fournis et utilisés
  - Commentaires

Exigences du poste

- **Apparence (allure, tenue)**
  - Sans importance
  - Raisonnablement importante
  - Très importante
  - Absolument essentielle
  - Commentaires
- **Communication verbale**
  - Pas nécessaire
  - Langage approximatif acceptable
  - Utilisation de mots clés
  - Nécessité d'une élocution claire avec phrases complètes
  - Commentaires
- **Ecriture fonctionnelle**
  - Non requise
  - Ecrire des mots, chiffres et/ou symboles clés
  - Ecrire des phrases
  - Ecrire couramment
  - Commentaires
- **Lecture fonctionnelle**
  - Non requise
  - Lire des mots, chiffres et/ou symboles clés
  - Lire des phrases
  - Lire couramment
  - Commentaires
- **Capacité à observer**
  - Aucune
  - Limitée
  - Raisonnable
  - Soutenue
  - Commentaires
- **Capacité à écouter**
  - Aucune
  - Limitée
  - Raisonnable
  - Soutenue
  - Commentaires
- **Capacité à prendre des initiatives**
  - Rare
  - Modérée
  - Fréquente
  - Quasi habituelle
  - Commentaires
- **Interaction sociale (avec des travailleurs/clients)**
  - Aucune
  - Contact limité (agent de service par exemple)
  - Modérée
  - Fréquente
  - Constamment (assistant des ventes, par exemple)
  - Commentaires
- **Calculs**
  - Aucun
  - Elémentaires
  - Simples additions/soustractions
  - Complexes
  - Commentaires
- **Distinction des objets (comme taille, forme, texture)**
  - Sans importance
  - Faible importance
  - Normale
  - Très importante
  - Commentaires

- **Capacité à donner l'heure**
  - Sans importance
  - Besoin d'identifier les pauses
  - A l'heure près
  - A la minute près
  - Commentaires
- **Capacité à traverser la route**
  - Sans importance
  - Route secondaire, sans feux
  - Route principale, avec feux
  - Route principale, sans feux
  - Commentaires

Information sur l'employeur

- **Appui financier exigé**
  - Aucun
  - Souhaitable
  - Absolument essentiel
  - Commentaires
- **Aménagement de poste**
  - Approche négative
  - Indifférent
  - Favorable avec des réserves
  - Très favorable
  - Commentaires
- **Exigences spéciales (qualités jugées essentielles par l'employeur)**
  - Ponctualité
  - Apparence
  - Politesse
  - Dévouement
  - Capacité à écouter et à observer
  - Autre
  - Commentaires
- **Description du poste et spécifications du poste**
  - Disponible
  - Non disponible
  - En cours
  - Commentaires
- **Rotation du personnel**
  - Très faible
  - Moyen pour le secteur
  - Elevée
  - Très élevée
  - Commentaires

Commentaires généraux

- Volonté générale à recruter des personnes handicapées.
- Questions ou problèmes particuliers posés par le placement des personnes handicapées dans cette entreprise.
- Avantages particuliers à placer des personnes handicapées dans cette entreprise.