

Nouveaux Regards Sur La Gestion Des Ressources Humaines En Situation De Handicap Dans L'entreprise Marocaine

Badia Safi Eddine

Enseignante chercheuse, Institut National de l'Action Sociale

Abstract

This This article presents diversity management as a global and integrated approach for better inclusion of people with disabilities in the company. after a demystification of diversity management and advances how disability management goes beyond anti-discriminatory legal practices, the article proposes a mapping of good practice access and retention in human resources with disabilities in the workplace

Keywords : Gestion du handicap—inclusion du handicap- gestion de la diversité

I. INTRODUCTION (HEADING 1)

Historiquement, au Maroc l'intérêt porté au handicap était associé à la volonté de surprotéger une population vulnérable. Ce n'est qu'à partir des années quatre vingt, sous une impulsion internationale, notamment avec la promulgation de 1981 comme année internationale des « personnes handicapées » par l'ONU, que le Maroc a commencé à considérer le handicap sous l'angle de son inclusion sociale. Par ailleurs, cette prise de conscience s'est traduite par une promulgation de textes de lois ; la loi n°05-81 relative à la protection sociale des aveugles et des déficients visuels, la loi n°07-92 relative à la protection sociale des personnes handicapées, la loi n°10-03 du 12 mai 2003 relative aux accessibilités et plus récemment la loi cadre 97-13 de 2016 relative à la promotion des droits des PSH. Or, la réglementation a contribué à faire des pas importants en matière de l'égalité de droit des personnes ayant handicapés, mais l'égalité de fait et l'égalité de traitement sont encore au deçà du souhaitable. Le taux de chômage parmi la population en situation de handicap est de 47,65% (selon l'Enquête Nationale sur le Handicap (ENH) menée en 2014 et dont les résultats sont publiés en 2016), soit 4 fois supérieur au taux de chômage national. Le taux d'emploi des PSH (13,6% selon l'ENH de 2014) reste 3 fois inférieur au taux national.

Toutefois, dans les dix dernières années on assiste à une montée en scène de la population en situation de handicap dans le milieu du travail suite à quelques mesures spécifiques comme le concours commun administré chaque année par le ministère de la solidarité, de l'insertion sociale et de la famille et des actions de quelques entreprises dans le cadre de leur politique de RSE (responsabilité sociale des entreprises). Certes, l'expérience a montré qu'il y a encore de la perplexité et de l'improvisation en matière de gérer des ressources humaines avec des spécificités comme le handicap (B.Safi eddine, 2016, Ch.Bentaleb &B. Safi eddine, 2017).

Dans les lignes qui suivent nous allons exposer les différents enjeux de la mise en perspective d'une gestion des équipes divers dans les entreprises marocaines tout en s'appuyant sur l'aspect Handicap qui est encore sujet de pratiques archaïques et loin de permettre une meilleure inclusion des personnes avec

cette différence. Notre objectif est de mettre les bases pour approcher le handicap différemment dans les entreprises et de permettre à ces dernières de s'aligner aux différents changements qu'ils l'environnent dans un contexte marqué par l'ouverture des frontières et la prévalence de la diversité comme une richesse pour les sociétés d'aujourd'hui. Supplanter les pratiques d'exclusion et discriminatoires est tributaire dans ce contexte de sensibiliser sur une nouvelle façon de percevoir et d'approcher le Handicap.

II. DE LA GESTION DE LA DIVERSITE

La notion de diversité provient des États-Unis et fait référence à une vision sociale et politique particulière, que l'on peut décrire comme une volonté de rééquilibrage vis-à-vis de populations historiquement et légalement discriminées, comme les noirs et les femmes. Ces populations ont fait à partir des années soixante l'objet d'un traitement préférentiel pour rééquilibrer leur représentativité dans les emplois qualifiés : l'« affirmative action » ou ce qu'on appelle communément en français la discrimination positive. Cette politique est remise en cause dans les années 80 et c'est en complément et en contre-projet de *l'affirmative Action* que voit le jour la notion de diversité (Liebig, 2005).

La diversité est attribué à Roosevelt R. Thomas qui est Fondateur de l'Americain Institute for Managing Diversity en 1984, et qui devient le porte-parole de ce nouvel élan. Né dans une société où la diversité ethnico-culturelle se fait de plus en plus percevoir, le mouvement de la diversité considère les populations minoritaires comme porteuses d'une valeur ajoutée susceptible de contribuer au mieux vivre ensemble.

L'émergence de la diversité, le confirment Sabeg et Charlotin (2006), marque une nouvelle étape de la conscience du projet égalitaire. Les sociétés démocratiques évoluent dans leur compréhension et appréhension de la notion d'égalité. D'une égalité des droits, passant par une égalité des chances, l'égalité mise aujourd'hui sur la diversité. Sans elle, elle n'est qu'une égalité factrice en trompant l'œil (Sabeg et Charlotin, 2006). A ce propos, Louis Schweitzer, démontre dans le rapport annuel de la HALDE que « *si l'on croit à l'égalité, l'absence de diversité est le signe visible de discrimination ou d'une égalité de chance mal assurée* » (Walter Benn, 2009, p : 10)

Le concept de la diversité est complexe et protéiforme. Il est bien souvent confondu avec l'égalité ou la lutte contre la discrimination. L'appréhension de ce que n'est pas de la diversité semble plus commode pour sa compréhension dans notre contexte.

II.1 LA DIVERSITE VERSUS L'EGALITE

Les concepts d'égalité et de diversité se confondent souvent mais relèvent de paradigmes nettement distincts qui renvoient à des époques, de terminologie et de cibles différentes (Garner-Moyer, 2006).

Certes, on assiste aujourd'hui à une évolution du débat sur l'égalité jusqu'à la notion de la diversité (Bender et Pigeyre, 2003 ; Landrieux-Kartochian, 2004). Les adeptes de l'égalité sont progressivement passés de l'analyse des situations comparées entre les femmes et les hommes au plaidoyer pour d'autres catégories discriminées : PSH, seniors, minorités visibles, etc. Ainsi, la différence qui, il n'y a pas si longtemps, était neutralisée sous le prétexte de l'égalité « approche égalitariste », est devenue au cœur de la préoccupation des adeptes de l'égalité par la diversité. Ainsi, certaines « différences » entre les individus, liées à leur appartenance ou non à certains groupes protégés par le droit, qui étaient prises en compte par les politiques « *d'affirmative action* » de manière provisoire dans le but de réparer les injustices subies, sont désormais reconnues et célébrées pour leur contribution à la performance de l'entreprise (Bereni, 2009).

L'approche égalitariste (appelée aussi universaliste) met en effet l'accent sur les rapports sociaux de sexe : s'ils sont inégalitaires, c'est parce que fondés sur des différences socialement construites puis naturalisées

par l'ordre social. L'approche de la diversité quant à elle accorde un statut positif aux différences. Contrairement à l'approche égalitariste qui vise à nier les différences au nom de l'égalité, l'approche de la diversité s'attache à valoriser les différences considérées comme garantes de la richesse du monde social et économique.

II.2 LA DIVERSITÉ VERSUS LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS.

Délimiter les dimensions de la diversité est un exercice complexe qui ne passe pas sans risque de confondre diversité et lutte contre les discriminations (Zannad & Stone, 2009). Ceci est « *emblématique*, précise Cédiey (2007), *tant sont nombreux ces dernières années les discours qui confondent les deux, en estimant que la mesure de la diversité vaut comme mesure des discriminations.* » (p.11).

Selon Hennequin et Karakas (2006), la discrimination, qui vient du latin *discriminatio* (séparation), est l'action « *de séparer un groupe social des autres en le traitant plus mal ou mieux* » (p : 119). Sur le marché du travail, c'est le traitement inégal d'employés de capacités productives équivalentes.

Djabi et Pigeyre (2013), considèrent la non-discrimination au travail comme un champ organisationnel structuré à l'origine autour de l'enjeu de l'égalité, récemment remplacé par celui de la diversité, et puis progressivement autour du problème de discrimination, ils admettent qu'à la différence du principe d'égalité, qui préconise qu'à des situations semblables il soit fait application de solutions semblables, le principe de non-discrimination admet que des situations différentes puissent faire l'objet de solutions spécifiques.

La lutte contre la discrimination se situe, pour l'essentiel, dans une logique de conformité et d'évitement de risque. Sa mesure renvoie à une norme et un objet clairement établi; se mettre en conformité avec la loi en rectifiant certaines pratiques et processus opératoires (logique juridique) (Zannad & Stone, 2009).

Or, affirme Klarsfeld (2011),

« les lois anti-discrimination n'existent pas forcément partout. Ensuite, quand elles existent, elles ne présentent pas toutes le même degré de sanction et de contrainte. [...] A supposer que ces lois existent, elles n'ont pas forcément conduit à une évolution de la composition de la main d'œuvre et à une remédiation des situations d'inégalités qu'elles étaient censées combattre » (p : 3).

L'effectivité même des lois est pour certains une pure utopie (Carbonnier, 2001 ; Barel et Frémaux, 2009). Si la mesure de la discrimination semble possible quand il s'agit d'une discrimination directe, cela est rarement vérifiable pour les discriminations indirectes, qui ne sont pas explicites ; Elles résultent de mécanismes apparemment neutres et échappent ainsi aux réglementations en vigueur (Garner-Moyer, 2008).

L'introduction de la notion de discrimination indirecte entraîne de nouveaux risques et de fait, un accroissement de l'étendue des responsabilités de l'entreprise envers la société (Pierre, Mutabazy et Sadik, 2008). Aussi, à la différence de la lutte contre les discriminations directes, qui suppose une sanction et une punition de son auteur lorsque les faits sont établis, lutter contre les discriminations indirectes suppose au-delà de l'éradication des pratiques qui en est la cause, leur modification et leur changement, c'est-à-dire des actions plus volontaristes (Sabeg et Charlotin, 2006).

La démarche de la diversité est, à la différence des démarches de lutte contre les discriminations, se veut volontaire. Son succès dépend, entre autres, des stratégies de persuasion développées par les responsables de projets (communément appelés Managers de la Diversité) (Zannad & Stone, 2009). Par ailleurs, certains (Broussillon et al, 2007 ; Zannad & Stone, 2009) considèrent la non-discrimination comme un passage obligé avant de développer la diversité. Du moment que la non-discrimination est clairement définie et délimitée, son instauration comme un début de processus de mise en place d'une politique diversité est

indiscutable (Zannad & Stone, 2009). Néanmoins, ce passage reste une condition nécessaire mais non suffisante (Broussillon et al, 2007)

III. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A HANDICAP AU VU DE L'APPROCHE DE LA DIVERSITE

La gestion de la diversité a accordé une place particulière aux PSH. Elle a mis le point sur les gains économiques de l'inclusion d'une population en situation de handicap, cette logique économiques est généralement retraduite sous le vocable du *business case*. La gestion de la diversité se veut une approche managériale touchant plusieurs aspects de gestion (Cornet et Warland, 2008) notamment tout ce qui a trait à l'apport d'une politique de diversité sur la performance de l'organisation. Mais, elle est souvent traitée sous l'angle exclusif de la gestion des ressources humaines (Garner –Moyer, 2006 ; Berger-Douce, 2009) ; La diversité repose sur des attributs observables (sexe, âge, handicap) ou non observables (orientation sexuelle, convictions religieuses, l'origine sociale) qui sont tous inéluctablement rattachés à l'être humain (Garner –Moyer, 2006). Ainsi, la gestion des Ressources humaines est inséparable de la gestion de la diversité qui lui trace de nouveaux enjeux, relate de nouveaux rôles aux DRH et offre les moyens pour atteindre les meilleures pratiques à l'égard des ressources humaines diverses.

Gérer le handicap sur le lieu de travail consiste en des interventions auprès des personnes ayant un emploi qui développent un problème de santé ou un handicap (Rapport mondial du handicap de l'OMS, 2012). Force est de constater que les personnes en situation de handicap sont encore souvent mises à l'écart de la sphère du travail en comparaison avec leurs pairs n'ayant pas de handicaps (Bruyère, Erickson & Ferrentino, 2003 ; Colella & Bruyère, 2011) ; les discriminations à leur encontre sont non seulement relatives à leur accès à l'emploi, mais également à leur traitement une fois en poste dans l'entreprise (Jones, 1997).

Face à cette situation, trois grands domaines d'intervention sont souvent admis comme envisageables pour une meilleure gestion du handicap dans le milieu de travail. Pour chaque domaine, nous allons essayer de présenter quelques bonnes pratiques. Celles-ci ne constituent pas pour autant une liste exhaustive.

III.1 L'accueil et l'intégration

Les politiques d'emploi des personnes en situation de handicap doivent permettre à ces dernières l'égalité de chance quant à l'accès à l'emploi ainsi qu'à leur meilleure intégration dans le milieu de travail. Dans ce cadre, le recrutement joue un rôle très important mais préalablement une meilleure connaissance des différents types de handicap, des opportunités et contraintes et des moyens à mettre en œuvre est essentielle. La volonté des managers et l'existence d'une culture organisationnelle en faveur du respect de la différence jouent aussi un rôle très important.

Le recrutement occupe une place importante par les adeptes de la gestion de la diversité car c'est la porte d'entrée dans l'emploi et que cette phase est l'un des lieux où s'expriment les discriminations (Cornet et Warland, 2008). Selon Sabeg (2006, p : 90) « [...] *les entreprises qui se sont engagées dans la lutte contre la discrimination ont commencé par remettre à plat leurs méthodes de recrutement, pour les asseoir sur des critères objectifs et non-discriminatoires* ». La pratique du recrutement, réaffirme Ceccarelli (2012), est une fonction de la GRH qui soulève des questions sociétales importantes notamment par rapport au risque de discrimination. En effet, durant le processus de recrutement l'incertitude informationnelle est importante, les perceptions des recruteurs sur les aptitudes des individus sont imparfaites. L'évaluation des candidats n'est pas basée uniquement sur des critères objectifs (diplôme,...) mais les croyances des employeurs entrent aussi en jeu (Hennequin et Karakas, 2006).

Lors du processus de recrutement, le recruteur, avec sa rationalité limitée (H Simon, 1976), n'est pas à même de traiter objectivement toutes les informations fournies sur les candidats. Certaines variables, comme l'existence d'une déficience, peuvent alors défavoriser les individus indépendamment de leurs caractéristiques productives. Ainsi, le recruteur, confronté à un choix, peut utiliser consciemment ou non des critères discriminatoires. La recherche des pratiques discriminatoires est alors une priorité à la mise en place d'une politique de handicap (Hennequin et Karakas, 2006)

Les formes de discrimination à l'embauche sont diverses et non limitatives nous nous contentons d'en citer quelques unes dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Quelques formes de discriminations à l'embauche

- Le refus de tenir compte de la spécificité des personnes en situation de handicap et les préjugés dont elles sont victimes ;
- L'attribution d'une importance non justifiée à l'apparence physique (beauté, ...);
- La restriction expresse ou indirectement formulées dans les offres d'emploi ;
- Le déguisement de la discrimination derrière une protection non justifiée de la personne candidate ayant un handicap ;
- Les perceptions biaisées (halo et stéréotype).

Source : Nous-mêmes, inspiré de Cornet et Warland (2008), Hennequin et Karakas, 2006

Repérer les pratiques discriminatoires doit être en phase avec la mise en place de bonnes pratiques qui peuvent amollir les discriminations lors du processus de recrutement.

III.1.1 Le Sourcing et la description de poste

Pour Cornet et Warland (2008)

le processus de recrutement regroupe l'ensemble des activités qui visent à rechercher les individus compétents qui répondent le mieux aux exigences d'un poste à pourvoir. Celui-ci aura été généralement défini dans une description de fonctions qui reprendra les diplômes exigés mais aussi certaines compétences jugées nécessaires pour assumer la fonction » (p : 96).

Il est bien clair que la première préoccupation du recruteur devrait être cette connexion entre les exigences de son organisation et les compétences requises. Une première action consiste à réaliser une description des fonctions de façon plus complète. Pour Cornet et Warland (2008, p : 98), une description des emplois selon les bases de classification analytique est une méthode identifiée comme la plus objective et qui donne le plus de garanties en équité. Les fonctions sont ainsi décrites à partir de quatre catégories :

1/ Les qualifications requises : scolarité, expérience de travail, connaissance des langues, capacité rédactionnelle, etc. ;

2/ Les responsabilités à assumer : supervision du personnel, responsabilité vis-à-vis de la qualité des produits, etc. ;

3/ Les efforts requis : effort physique, effort mental, complexité de la tâche, autonomie, concentration, etc. ;

4/ Les conditions dans lesquelles le travail est effectué : environnement physique, environnement psychologique, rythme de travail, exigences en matière de mobilité géographique.

A la suite d'une description des fonctions, l'organisation se focalise sur la recherche des compétences qui répondent au mieux aux postes décrits. La gestion de la diversité répond au mieux à cette exigence de sourcing. En effet, quant il s'agit des PSH, dans plusieurs situations, les exigences de recrutement se heurtent à une carence des compétences et un défaut d'adéquation formation-emploi eu égard les conditions dans lesquelles les PSH ont pu poursuivre leurs études (accessibilité, ...) (Naschberger et al., 2007). Néanmoins, dans la population des PSH, les recruteurs peuvent trouver des compétences qu'elles ne peuvent songer trouver en dehors de cette catégorie de RH (Wilkerson, 2001). Ainsi, l'organisation a besoin d'élargir son « sourcing » du recrutement, pour atteindre des candidats issus des groupes discriminés comme les PSH et de trouver de nouveaux viviers de recrutement. Varier le sourcing est un atout, d'autant plus que les pénuries de compétences seront de plus en plus grandes. On s'accorde aussi sur les bienfaits d'un « sourcing » plus large de la ressource humaine pour mieux être en adéquation avec les profils des clients (dans une logique d'efficacité économique) (Berger-Douce, 2009, p : 263)

L'élargissement de son sourcing doit être en phase avec une communication externe permettant de faire savoir que les postes offerts sont ouverts aux candidats en situations de handicap en quête d'emploi, sans discrimination aucune (Naschberger et Bellion, 2010). La question du sourcing et de l'accompagnement de ce public vers l'entreprise a connu de fortes avancées ces dernières années (Naschberger et Bellion, 2010). A cette fin l'entreprise peut choisir parmi un ensemble de dispositifs nouveaux et innovants :

- L'organisation chaque année durant la semaine du handicap des forums pour l'emploi dans les universités, des opérations de « parrainage » et de « coaching » au profit des jeunes diplômés ayant handicaps ;
- Le renforcement de l'utilisation de l'internet comme support de sourcing (E-recrutement) ;
- L'ouverture sur les associations de personnes en situation de handicap pour le sourcing et la création de partenariat avec elles. Ces dernières peuvent proposer des CV de personnes en situation de handicap correspondant aux profils recherchés.

III.1.2 Le CV anonyme

Un CV anonyme est celui qui, contrairement à l'usage, ne comporte aucune information permettant d'identifier le postulant. C'est un outil vivement conseillé pour garantir une grande objectivité dans le processus de recrutement. Certains plaident aussi pour l'adoption d'un CV universel qui est une version simplifiée du CV Européen, développé par la Commission Européenne (Cornet et Warland, 2008).

Il est parfois constatable l'existence d'une autocensure de la part des PSH qui ne postulent pas à certains postes considérés non accessibles à eux (Naschberger et al., 2007). Ainsi, la mise en place du CV anonyme pour lutter contre la discrimination à l'embauche est en mesure de donner confiance aux candidats dans l'égalité de traitement des candidatures et les motiver à présenter leurs candidatures.

Le CV anonyme joue un rôle pour minimiser les effets des préjugés et stéréotypes liés aux caractéristiques des candidats lors d'un processus de recrutement. De surcroît, il est en mesure de pallier au « clonage des candidats ». En effet, le recruteur est très souvent obsédé par sa vision d'un « standard » qui le confine au cliché. Ce manque d'audace s'explique par une volonté de « sécuriser » le recrutement en réduisant la prise de risque et de sorte une quête du profil identique en référence au titulaire actuel du poste (Gavand et Mercier, 2012). Le CV anonyme permet aussi de faire face au biais de la tendance à recruter ses semblables (Gavand et Mercier, 2012).

Néanmoins, le CV anonyme est jugé être davantage un outil de lutte contre les discriminations que de la promotion de la diversité (Gavand et Mercier, 2012 ; Thévenet, 2007). L'anonymisation du CV ne passe sans le risque d'effacer la diversité chose qui est en contradiction avec une approche volontariste de la

diversité. Pour Thévenet (2007), l'affirmation de la différence est un processus volontaire, il est très difficile de l'imposer ou de se la voir imposée.

III.2 Le maintien dans l'emploi

« Le maintien dans l'emploi est un ensemble d'actions permettant à une personne de continuer à exercer de manière durable une activité professionnelle adaptée à son état de santé » (Naschberger et al., 2012). Cela peut concerner par exemple la population à déficiences vieillissante ou la population avec une déficience évolutive mais aussi les restrictions d'aptitude ou les inaptitudes. L'objectif du maintien en emploi est de prévenir le risque d'exclusion de l'emploi pour cause d'inaptitude au poste de travail. Dans la réglementation du travail, cette notion est souvent confondue à une notion voisine à savoir le reclassement professionnel (Bachelard et al., 2007). A la différence du reclassement professionnel, les actions de maintien à l'emploi renvoient à celles qui améliorent les conditions de travail, conservent et développent la compétence, motivent et impliquent la totalité des travailleurs et stimulent la cohésion sociale. C'est certes encourager un environnement global plus porteur en perspective d'emploi.

III.2.1 Les aménagements raisonnables

En matière de handicap, l'environnement joue à la fois le rôle de catalyseur ou d'obstruction (Point et al., 2010) ; Le handicap, comme l'ont bien montré les adeptes d'une approche systémique, est une situation résultant de l'inadéquation de l'environnement aux capacités de la personne plus ou moins influencées par l'existence d'une déficience physique, mentale ou psychique. Intégrer les personnes en situation de handicap n'impose pas tant de créer un univers d'inclusion qu'à s'intéresser aux situations qui créent effectivement le handicap. Gérer le handicap en milieu de travail renvoie tout d'abord à lever les situations handicapantes (Point et al., 2010).

Depuis quelques années, les politiques sociales se fondaient de plus en plus sur une vision du handicap en tant que produit par l'environnement. Cette vision accorde plus d'attention à la question des aménagements raisonnables. La mise en place de ces derniers par les employeurs est désormais reconnue obligatoire par plusieurs dispositifs législatifs et leur absence constitue une discrimination et implique des sanctions (ADA, Loi française de 2005, CIPDH¹,...). La gestion de la diversité a accordé à ce volet un aspect plutôt managérial qu'une simple réponse à la réglementation. L'évolution de la réflexion sur les aménagements raisonnables contribue à déplacer la vision traditionnelle du handicap à une vision plus axée sur l'environnement comme déterminant majeur du handicap (Levet, 2007). L'adaptation des postes et des lieux de travail relate une image d'une organisation accueillante et bienveillante. En effet, les adaptations proposées aux personnes en situation de handicap peuvent bénéficier à d'autres travailleurs à mobilité réduite et aux clients et usagers avec un handicap, et qui revendiquent de plus en plus d'être considérés comme des acteurs à part entière (Cornet et Warland, 2008). Or, l'aménagement raisonnable répond à un problème individuel, ce qui le distingue de l'accessibilité ; Chaque situation fait l'objet d'une évaluation individuelle afin de trouver une solution à un obstacle handicapant auquel est confrontée une personne dans le cadre de sa vie quotidienne. Par la suite, l'aménagement profite fort probablement à tous. « En général, un aménagement est tout changement dans l'environnement de travail ou dans la façon dont les choses sont habituellement effectuées qui permet à une personne ayant un handicap de profiter des opportunités d'emploi égales, que les personnes n'ayant pas de handicaps bénéficient » (EEOC, 2002, cité par Colella et Bruyère, 2010, libre traduction). Bien qu'il ne soit pas toujours nécessaire dans plusieurs

¹ Convention Internationale de la Protection des Droits des Handicapés

situations de handicap, un aménagement de poste est en mesure de maintenir la personne concernée dans l'emploi et de renforcer l'efficacité du travail (BIT, 2002).

On entend par « aménagement raisonnable » « *les modifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou induite apportés, en fonction des besoins dans une situation donnée, pour assurer aux personnes handicapées la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales* » (CIPDH, 2006, article 2).

Selon le EEOC² (2002, p : 4), une modification ou un ajustement est «raisonnable» si :

- Il «semble raisonnable à première vue ; il est "raisonnable" si il semble être «possible» ou «plausible» ;
- Il est efficace pour répondre aux besoins de l'individu dans le cadre de l'exécution du travail, cela signifie qu'il permet à l'individu d'accomplir les fonctions essentielles du poste ;
- Il permet à un candidat ayant un handicap d'avoir une chance égale de participer au processus de demande et d'être considéré pour un emploi ;
- Il permet à un employé ayant un handicap une chance égale de profiter des avantages et privilèges de l'emploi que les employés n'ayant pas de handicaps bénéficient.

Une adaptation ou modification peut être d'ordre technique, ainsi l'entreprise peut profiter des opportunités offertes par l'avancée technologique (ex : les logiciels lecteur d'écran, les claviers brailles, imprimantes braille, aménagement d'armoire, souris adaptée, repose pied, aménagement de véhicules, aménagement de bureaux, amplificateurs,...). Comme elle peut être d'ordre organisationnel (répartition des tâches, aménagement des horaires de travail, décomposition des tâches en éléments de base, etc.).

III.2.2 Les mesures préventives

Le maintien dans l'emploi consiste à permettre au salarié d'exercer de manière durable une activité professionnelle adaptée à son état. Ceci est rendu possible en anticipant le risque d'inaptitude, susceptible de constituer une menace pour l'emploi d'un salarié. Une politique de gestion du handicap doit, avant tout, s'inscrire dans le cadre de la politique de promotion de la sécurité et de la santé propre au lieu de travail (Naschberger et Bellion, 2010) ; Plusieurs situations de handicap interviennent pendant la vie professionnelle en raison de maladies ou d'accidents.

Selon Naschberger et Bellion (2010), les mesures préventives présentent l'avantage de :

- Réduire l'absentéisme ;
- Diminuer le nombre d'accidents de travail ;
- Réduire les coûts (assurance, formation, planification des services) ;
- Stabiliser la performance des organisations de travail ;
- Réduire les cas d'inaptitude ;
- Assurer une meilleure ambiance dans l'entreprise (confiance et motivation des collaborateurs) et une évolution des mentalités.

III.2.3 Les mesures d'accompagnement

Les difficultés d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ne sont pas toujours le fruit de barrières physiques liées à une déficience, mais plutôt de barrières sociales liées aux attentes, croyances, perceptions et représentations (Rohmer et Louvet, 2006). Le facteur culturel est un terrain

² Voir <http://www.eeoc.gov/policy/docs/accommodation.html>)

fertile à toutes sortes de stéréotypes et de préjugés à l'égard des personnes en situation de handicap, notamment en lien avec leur productivité et leurs compétences (moins performantes, plus souvent absentes, ne peuvent pas travailler, etc.) (Naschberger, 2008 ; Stone et al., 2012). Ainsi, les sensibilisations en entreprise doivent être en amont pour créer un univers d'inclusion pour les PSH. Elles sont en mesure de renforcer une culture d'entreprise basée sur des principes d'égalité et de respect des différences au sein de laquelle chacun estime pouvoir trouver sa place.

Les sessions de sensibilisations permettent de former rapidement un nombre important de collaborateurs (salariés, managers, etc.). Elles permettent de démystifier le handicap, combattre des idées reçues, rendre conscients les stéréotypes, désamorcer les craintes et lever les gênes. Elles permettent également d'amener chaque participant à travailler sur ses propres représentations, à prendre conscience de son rôle et de sa responsabilité sur ce sujet et à interagir avec tous les autres acteurs de l'entreprise pouvant favoriser l'insertion ou le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap (Naschberger et Bellion, 2010).

L'organisation peut choisir parmi une panoplie de bonnes pratiques pour sensibiliser ses acteurs. Naschberger et collaborateurs (2010, 2012) en donnent déjà quelques exemples :

- Des ateliers ludiques itinérants sur des lieux de grand passage pour marquer les esprits sur les cinq sens : apprentissage de la langue de signes, démonstration d'outils, dégustation les yeux bandés, etc. ;
- Un parcours en fauteuil roulant dans les locaux de l'entreprise ;
- Organisation d'un « dîner dans le noir » ;
- Intervention d'associations ou de consultants spécialisés ;
- Des pièces de théâtre ou des saynètes jouées par des troupes externes.

Les formations peuvent aussi jouer, outre leur rôle traditionnel de développement des compétences, un rôle de sensibilisation. Elles permettent de démystifier le handicap et ainsi de mieux le prendre en compte. Trois niveaux de formations peuvent être prévus par une politique de handicap (Naschberger et Bellion, 2010) :

- Des formations destinées à la filière RH ; elles peuvent être axées sur le respect des lois (égalité des chances et non-discrimination), le processus de recrutement avec notamment la rédaction d'une offre non-discriminatoire, le recrutement, l'intégration ou encore le maintien dans l'emploi d'un collaborateur reconnu en situation de handicap ;
- Des formations destinées aux salariées sur le handicap ; elles peuvent aussi toucher quelques aspects permettant de faciliter la collaboration avec les PSH (langage des signes,...) ;
- Des formations spécifiques selon le public-cible.

CONCLUSION

Le handicap est un concept flou et protéiforme, plusieurs approches se sont succédées tentant de l'explicitier et donner un sens aux perceptions et aussi aux pratiques à son égard. Mais la gestion de la diversité a le mérite de déplacer la réflexion autour du handicap vers des logiques économiques qui sont généralement retraduites sous le vocable du *business case* et qui repose sur l'idée qu'un personnel diversifié améliore la performance globale de l'organisation. L'approche de la diversité se distingue aussi par les solutions pratiques qu'elle apporte aux gestionnaires face à une frange de travailleurs diverses, moins habituelle et de plus en plus en augmentation à cause des guerres, des maladies et des accidents.

Dans les lignes précédentes nous avons mis en avant plan les apports de la gestion de la diversité à une gestion plus efficace et inclusive des équipes diverses y compris celles portant une déficience physique,

sensorielle, mentale ou psychique. Nous avons démontré l'importance de rompre avec les actions antidiscriminatoires misant sur un alignement minimaliste avec les lois pour une effectivité de la participation des PSH dans le milieu de travail. Ceci dit, nous avons accordé une place très importante à la gestion de la diversité en tant qu'approche pouvant donner plus de perspective à la gestion du handicap au travail dans les entreprises marocaines. La mise en exergue des implications managériales de la gestion de la diversité, de sa logique qui est plutôt économique (business case) que normative (Respect de lois) et aussi des alternatives qu'elle peut offrir, ouvre de nouvelles perspectives pour l'inclusion des PSH dans le milieu du travail.

Au Maroc, les efforts en matière d'insertion des personnes en situation de handicap sont certes importants. Depuis quelques années nous assistons à une mouvance pour lutter contre toute discrimination à l'égard des PSH vis-à-vis à l'accès au travail (forum de l'emploi, recrutement de masse par l'Etat, signature de chartes par les entreprises,...). Or, hormis une minime amélioration en termes de représentativité sur le marché de travail, la question de leur maintien reste toujours en question. La cartographie des pratiques présentée en fin de ce travail est de nature de constituer un guide pour les gestionnaires aspirant l'amélioration de leurs pratiques.

REFERENCES

1. Bachelard O. et al., (2007), « *L'emploi des personnes handicapées* », in Peretti J.M. (dir.) et al., « *Tous Différents* », Editions des Organisations, p. 163-174.
2. Barel Y., Frémaux S., (2009), « *L'analyse des intentions éthiques du législateur : l'exemple de la loi de 2005 portant sur l'insertion professionnelles des personnes handicapées* », 20eme congrès de l'AGR, 9-11 septembre, Toulouse.
3. Bender A. F., Pigeyre F., (2003), « *Gestion des ressources humaines et diversité* », in Laufer J., Marry C., (dir.), Les cadres et ingénieurs au regard du genre, Actes de la journée du 20 juin 2003.
4. Bentaleb Ch., Safi-eddine B., 2017 : « *La gestion du handicap au travail : vers une effectivité des pratiques* », Chapitre 9 dans l'ouvrage collectif « *La responsabilité sociale des entreprises au Maroc* », Coordonné par Jacque IGALENS et Farid CHAOUKI, Management et Perspective, P :151-168 .
5. Berger-Douce S, (2009), « *La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ?* », Management & Avenir, 2009/9, n°29, p : 258-274.
6. Bereni L. (2009), « *Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale* », Raisons politiques, n°35, p.87-106.
7. Broussillon G-A. et al., (2007) « *Politiques et pratiques de gestion de la diversité. De la contrainte légale à l'opportunité : un enjeu de management interculturel pour les grandes entreprises françaises* », Troisième rencontres internationales de la diversité : Réussir la diversité, 4,5 et 6 octobre 2007, Corte.
8. Bruyère S., Erickson W., Ferrentino, J. (2003) « *Identity and disability in the workplace* ». William and Mary Law Review 44(3), p:1173-1196.
9. Carbonnier J., (2001). « *Flexible droit* », Paris : LGDJ
10. Ceccarelli A., (2012), « *Contribution de la sociologie à la GRH, un autre regard sur les pratiques de recrutement : une analyse critique de l'entretien de recrutement* » 23eme congrès de l'AGR, 12-14 Septembre 2012, Nancy.
11. Cédiey, E (dir.). (2007), « *la mesure des discriminations liées à l'origine* », Statistiques et testing présentés lors du colloque du 22 octobre 2007 à Lyon, ISM-Corum (éd)

12. Colella A., Bruyère S. M., (2011). « *Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology* », in Zedeck, Sheldon (Ed), « *APA handbook of industrial and organizational psychology, Building and developing the organization* », APA Handbooks in Psychology, vol. 1, p: 473-503.
13. Cornet A. et Warland Ph., (2008), « *GRH et gestion de la diversité* », Dunod, Paris
14. Cornet A., Warland Ph., (2006) « *Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités : la gestion de la diversité : une solution ?* » XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
15. Djabi A. et Pigeyre F., (2013) « *La GRH peut-elle contribuer à résoudre des problèmes sociétaux ? Le cas du label diversité face aux discriminations au travail* » XXIVème congrès de l'AGRH, novembre 2013, Paris.
16. Garner-Moyer H., (2008), « *La beauté comme critère de sélection et de discrimination en phase de recrutement. Constat établi à partir d'un test de correspondances* », Actes du XIXème congrès annuel de l'AGRH.
17. Garner-Moyer H., (2006) « *Gestion de la diversité et enjeux de GRH* », Revue management et avenir 2006/1, N° 7, p : 23-42.
18. Gavand A., Mercier S., (2012), « *Recrutement et promotion de la diversité* », in Peretti J-M (dir). « *L'encyclopédie des diversités* », Editions EMS Management & Societé, p : 207-214.
19. Hennequin E., Karakass S., (2006), « *Les discriminations au travail : Mise en évidence de l'accès différencié à l'emploi, le cas des commerciaux* », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
20. Jones G. (1997), « *Advancement opportunity issues for persons with disabilities* », Human Resource Management Review, vol. 7, n° 1, p: 55-76.
21. Klarsfeld A., (2011), « *Comparaison des politiques de diversité et d'égalité de traitement à travers le monde* », 22eme congrès de l'AGRH, 26-28 octobre 2011, Marrakech.
22. Landrieux-Kartochian S., (2004), « *La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature* », Document d'études, Dares, n°83, octobre 2004.
23. Levet P. (2007), « *Recruter et intégrer des travailleurs handicapés : focus sur les travailleurs handicapés diplômés de l'enseignement supérieur* » in Barth, I et Falcoz, Chr. (2007) « *le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques* », Edition l'Harmattan, Paris. P : 51-73.
24. Liebig B., (2005), « *Diversité socioculturelle dans les organisations du travail. Du désavantage au profit* », Terra cognita, 7.
25. Naschberger C., Bellion D., Massoni D. (2012), « *Les politiques et pratiques concernant les personnes handicapées* », in Peretti J-M (dir). « *L'encyclopédie des diversités* », Editions EMS Management & Societé, p : 341-347.
26. Naschberger C., Bellion D., (2010), « *Comment gérer l'emploi Des personnes en situation de Handicap : Partage de pratiques d'entreprises adhérentes de l'AFMD* », AFMD, Novembre 2010, Paris.
27. Naschberger C., (2008), « *La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap* », Management & Avenir, n° 18, p : 42-56.
28. Pierre Ph., Mutabazi E., Sadik Y., (2008) « *Promouvoir en entreprise des politiques de gestion de la diversité ? Perspectives comparées franco-marocaines.* », Actes du XIXème congrès annuel de l'AGRH.

29. Point S. et al., (2010) « *(Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise* », Management & Avenir, 2010/8 n° 38, p. 293-305
30. Safi-eddine B., 2016 : « *Perceptions et pratiques de gestion des personnes en situation de handicap : Cas de l'administration marocaine* », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Cadi Ayyad, Marrakech, 368 p ;
31. Sabeg Y., Charlotin Ch., (2006), « *La diversité dans l'entreprise : comment la réaliser ?* », Editions d'Organisation, Paris.
32. Stone P., Zannad H.. (2012), « *La discrimination positive : contenu et débat* », in Peretti J-M (dir). (2012) , « *l'encyclopédie des diversités* », Editions EMS Management & Societé, p : 215-220.
33. Stone P et al., (2012), « *Les quotas* », in Peretti J-M (dir). (2012) « *L'encyclopédie des diversités* », Editions EMS Management & Societé, p : 221-228.
34. Thévenet M., (2007), « *Tous les mêmes* », in Peretti J-M. (dir.) et al. (2007), « *Tous Différents* », Editions des Organisations, p : 287-294.
35. Thomas R. R., (1990), « *From affirmative action to affirming diversity* », Harvard Business Review, 6, p: 107-117.
36. Walter Benn M., (2009) « *La diversité contre l'égalité* », Editions Raisons d'Agir, Paris.
37. Zannad H. & Stone P., (2009), « *Indicateurs et systèmes de pilotage de la diversité*», Colloque International, La Diversité : questions pour les sciences sociales – management de la diversité, 2 et 3 Décembre 2009, Strasbourg.