CAMO
pour personnes handicapées

RÉUSSIR SA VIE PROFESSIONNELLE AVEC UNE PERTE DE VISION

Version intégrale

FHC
Avec le soutien de la Fondation Hector-Cypihot

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 3

La déficience visuelle en quelques mots 4

Des personnes qui veulent s'assumer 5

Des obstacles à l'emploi et des éléments de solution 8

L'intégration en emploi : une responsabilité partagée 16

Conclusion 19

Remerciements 19

Visionnez les capsules vidéo de Martin, Anne-Marie, Zhe, Toufik, Anne, James, Steve, Tony et Yannick sur le DVD qui accompagne ce document ou au www.camo.qc.ca.

INTRODUCTION

Grâce à la collaboration de partenaires, nous avons produit neuf capsules vidéo qui font la promotion du potentiel et des compétences des personnes qui ont une déficience visuelle. Les témoignages des travailleurs que vous apprendrez à connaître par ces capsules vous permettront de réaliser qu'une déficience visuelle, même parfois importante, ne constitue pas en soi un frein insurmontable à l'emploi.

Des conditions demeurent évidemment essentielles à ces réussites professionnelles. C'est ce que vous découvrirez au contact des personnes que nous vous présentons. Vous serez sensibilisés à des cheminements personnels souvent caractérisés par différents apprentissages qu'il aura fallu réussir pour composer avec une vision réduite et pour obtenir des diplômes dans des domaines très variés. Vous serez également sensibilisés au fait que des obstacles dans l'environnement de travail peuvent avoir un impact important sur la réalisation professionnelle de ces personnes. Vous verrez qu'il existe des moyens pour aplanir ces obstacles. Vous connaîtrez des employeurs qui ont appris de ces situations de handicap en trouvant des solutions avec l'aide de professionnels, mais aussi avec ces personnes elles-mêmes qui sont leurs meilleures alliées.

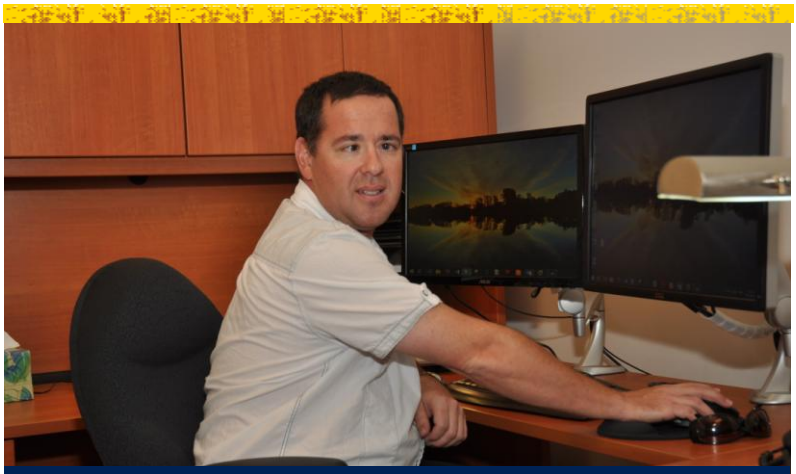
Anne-Marie, pharmacienne

Vous aurez ainsi, au terme de la rencontre avec ces travailleurs et ces employeurs, un regard différent sur ces personnes et sur des pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent faire toute la différence. Vous découvrirez notamment un processus de dotation qui doit parfois s'adapter à certains besoins. Vous réaliserez enfin que ces réussites professionnelles auront souvent contribué à enrichir les entreprises où ces employés évoluent par diverses retombées très positives.

LA DÉFICIENCE VISUELLE EN QUELQUES MOTS

Avant de mettre en relief ce qu'il faut particulièrement retenir de ces témoignages, quelques mots pour situer une caractéristique commune à toutes ces personnes : une déficience visuelle.

La déficience visuelle fait référence à une baisse de l'acuité visuelle ou du champ visuel sur le meilleur œil de l'usager. Pour l'acuité visuelle, la personne qui possède une vision 6/21 ou moins est considérée handicapée visuelle. Une vision de 6/21 signifie que cette personne voit à 6 mètres un objet ou une lettre qu'une personne sans déficience peut voir à 21 mètres. Le champ visuel est l'étendue de vision qu'une personne peut voir tout autour d'elle. Il est normalement de 150 degrés à l'horizontale et de 110 degrés à la verticale. Une personne sera considérée handicapée visuelle si son champ visuel horizontal ou vertical est inférieur à 60 degrés dans son meilleur œil[1].


Martin, technicien SSI

Il s'agit évidemment d'un seuil à partir duquel s'établit la frontière de la déficience visuelle résultant d'une diminution de l'acuité visuelle, d'une restriction du champ visuel ou d'une combinaison de ces deux facteurs.

Le spectre de la déficience visuelle peut ainsi varier jusqu'à la cécité. Soulignons toutefois que la très grande majorité de ces personnes ne vivent pas dans le noir, pouvant donc utiliser à des degrés divers leurs capacités visuelles pour détecter différents objets et formes, différentes sources lumineuses et même accéder, pour plusieurs personnes, à des documents qui seraient imprimés en plus gros caractères. Dans les situations plus sévères, le recours à l'utilisation du braille ou d'une technologie comme celle de la synthèse vocale permettent l'accès à ce type d'information.

[1] Cette définition s'inspire de la pratique des professionnels dans ce domaine. C'est également sur ces critères qui ont un impact sur la capacité de lire, d'écrire ou de circuler dans un environnement non familier que la Régie de l'assurance-maladie du Québec détermine l'admissibilité au programme d'aides visuelles.

DES PERSONNES QUI VEULENT S'ASSUMER

Les témoignages que nous vous présentons ne reflètent pas des situations isolées ou choisies à dessein pour illustrer notre propos, et ce, bien que l'accès à l'emploi demeure encore difficile pour plusieurs d'entre elles. Ces personnes ne constituent pas en outre un groupe homogène mais représentent, à une échelle réduite, les caractéristiques communes à la population en général, hormis une déficience visuelle. Cette déficience visuelle n'est qu'une de leurs caractéristiques. Cette situation ne les a pas empêchées de développer leurs capacités, d'être autonomes dans leur vie quotidienne et d'acquérir des compétences professionnelles pour exercer les postes qu'elles occupent.

Zhe, commis charcuterie, fruits et légumes

De façon générale, les personnes handicapées ont beaucoup investi dans leur formation au cours des dernières années. On constate une présence accrue de ces personnes au niveau postsecondaire. Il s'agit d'une augmentation de 300 % au collégial et de 200 % à l'université dans les services d'aide aux étudiants en situation de handicap[2]. Elles ont d'ailleurs connu, toute proportion gardée, une augmentation nettement plus importante à ce niveau que les étudiants sans incapacité[3]. Les personnes qui ont une déficience visuelle s'inscrivent dans ce mouvement et obtiennent des diplômes dans plusieurs domaines, réussissant leurs études aussi bien que leurs collègues qui n'ont pas d'incapacité[4]. Ces étudiants peuvent toutefois compter, au besoin, sur diverses mesures d'accommodement dont, à titre d'exemples, un support humain dans la réalisation de certaines activités, le recours à des aides techniques ou optiques, un délai supplémentaire lors des examens, etc.

Dans les salons d'emploi dédiés aux personnes handicapées que le CAMO a organisés au cours des dernières années, les employeurs ont eu l'occasion de rencontrer des personnes dont les deux tiers détenaient des diplômes de niveau

[2] CAMO pour personnes handicapées, *Diagnostic sur la formation des personnes handicapées*, 2014.
[3] Ibidem. Pour la même période, on constate une augmentation totale des étudiants au collégial de 19 %.
[4] Ibidem.

technique ou universitaire. Les personnes qui ont une déficience visuelle y étaient très bien représentées. Nous nous contentons ici d'identifier quelques exemples de ces formations, la liste des programmes d'études étant nettement plus vaste : administration, assurances, bureautique, commerce, comptabilité, design graphique, droit, économie, enseignement, génie biomédical, génie civil, génie industriel, informatique, pharmacie, psychologie, etc.

Les témoignages illustrés par ces capsules vidéo nous présentent des situations diversifiées où ces personnes ont eu recours à des stratégies particulières, à l'apprentissage de techniques et de technologies spécialisées ou à l'utilisation de matériel adapté afin d'acquérir et de maintenir l'autonomie nécessaire pour réaliser les projets qu'elles souhaitaient entreprendre.

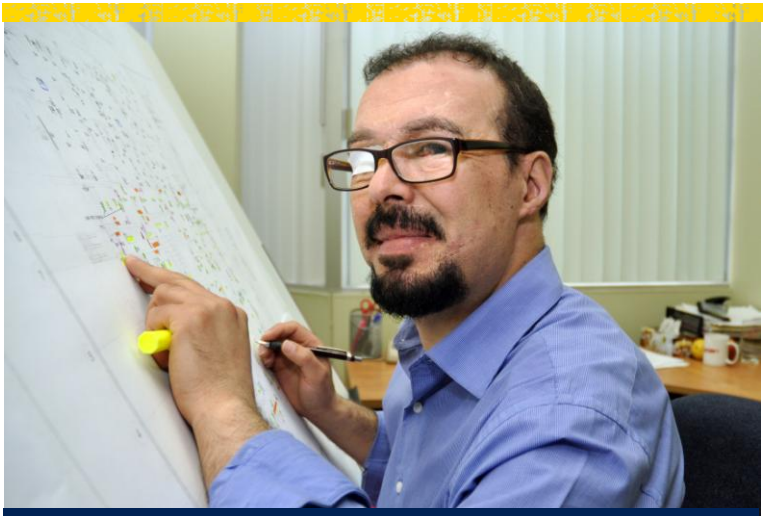
« Cette déficience m'a permis d'exploiter plein de connaissances et de capacités que je ne soupçonnais pas avoir avant. »

Anne Jarry, professeur adjointe, École d'Optométrie, Université de Montréal

Plus la déficience visuelle est importante, plus les défis sont exigeants, et ce, à plusieurs niveaux dont notamment les déplacements et les communications. Le fait de s'orienter et de se déplacer dans un environnement qui ne nous est pas familier au point de départ comporte ses propres difficultés et sollicite de nouveaux apprentissages. Dans une économie du savoir, l'accès à l'information s'avère crucial. Dans le monde du travail, cela prend des résonances toutes particulières pour ces personnes qui seront appelées à se familiariser et à maîtriser des technologies adaptées pour surmonter ces obstacles.

Bien que ces personnes empruntent parfois des chemins différents, elles réussissent à atteindre leurs buts en apprivoisant ce qui pouvait être inconnu au départ et en s'appropriant de nouvelles façons de faire afin de composer avec cette perte de vision, parfois de naissance, parfois acquise, parfois évolutive, mais toujours significative. Les personnes qui ont une déficience visuelle, comme celles qui figurent dans les capsules vidéo, souhaitent cependant être considérées comme quiconque, ni plus, ni moins, évitant de mettre trop spontanément l'accent sur la persévérance ou la détermination. Objectivement, il faut néanmoins reconnaître que la réussite professionnelle peut souvent faire appel à ces aptitudes. Il en faut probablement une dose supplémentaire pour composer avec une réalité qui nous présente des défis additionnels.

Sans tomber dans la surenchère de qualificatifs et d'attributs trop singuliers, force est de constater que ces parcours de vie ne sont pas banals et que la réussite de ces personnes peut donner un sens bien particulier à la résilience, notion originalement liée à la physique et qui détermine la résistance au choc. L'analogie peut être ici frappante. La résilience est sans doute une aptitude que l'on souhaiterait tous développer pour faire face à l'adversité, ce qui n'est pas acquis d'emblée. Le chemin pour s'y rendre forge la personnalité, imprime une force de caractère et permet ultimement de maintenir un regard optimiste sur la vie. L'apprentissage de la résilience fait sans doute partie des défis de la réadaptation en déficience visuelle, un chemin exigeant et incontournable pour réussir sa vie personnelle et professionnelle.



Toufik, estimateur

Dans une perspective plus économique, il importe enfin de souligner que ces personnes, qui détiennent des qualifications dans différents domaines, peuvent contribuer à la solution d'un problème vécu dans plusieurs secteurs d'activité, celui d'une plus grande rareté de main-d'œuvre liée notamment à des départs massifs à la retraite. Elles peuvent en effet occuper des postes dans une panoplie d'emplois : peu spécialisés, techniques, professionnels ou d'encadrement. Les capsules vidéo illustrent d'ailleurs quelques types de ces postes. Cela démontre non seulement que ces personnes ont acquis des compétences professionnelles que le marché du travail exige mais qu'elles ont également beaucoup appris de leur parcours en réadaptation et en démarche d'emploi.

DES OBSTACLES À L'EMPLOI ET DES ÉLÉMENTS DE SOLUTION

Malgré les responsabilités qu'elles sont en mesure d'assumer à l'égard de leur intégration en emploi, ces personnes sont néanmoins susceptibles d'être confrontées à des obstacles dont elles ne contrôlent ni l'importance, ni la portée. Certains de ces obstacles se manifestent de façon plus insidieuse. D'autres sont plus évidents.

DES OBSTACLES PLUS OU MOINS IMPLICITES

Il n'est pas toujours possible de faire une distinction claire entre ce qui appartient aux préjugés et ce qui appartient aux idées préconçues ou à la méconnaissance. Le résultat demeure cependant le même : des stéréotypes conditionnent les perceptions.

Tony, directeur adjoint

On sera donc souvent porté à percevoir les personnes handicapées à partir d'images, d'objets ou de mots qui réfèrent à des incapacités plutôt qu'au potentiel et aux compétences qu'elles ont su développer. Les personnes qui ont une déficience visuelle n'échappent pas à ces perceptions. Dans le monde du travail, les résistances à l'embauche des personnes handicapées dont celles ayant une déficience visuelle sont encore fortes et se traduisent par diverses appréhensions qui ne sont généralement pas fondées objectivement. La déficience visuelle évoque souvent la cécité alors qu'une large part de ces personnes utilise de façon fonctionnelle leurs capacités visuelles.

Dans nos propres interventions, au CAMO pour personnes handicapées, il nous arrive fréquemment de répondre à ces appréhensions auprès de nombreux employeurs. Appréhensions qui se traduisent de diverses façons et qu'il faut souvent décoder.

> *L'EMBAUCHE DE CETTE PERSONNE NÉCESSITERA TOUTES SORTES D'ACCOMMODEMENT. LES EMPLOYÉS CONSIDÉRERONT QU'IL S'AGIT LÀ D'UN PRIVILÈGE.*

C'est une bonne occasion pour amener le personnel à savoir distinguer deux aspects : l'uniformité et l'égalité. Ce qui est uniforme n'assure pas d'emblée l'égalité.

L'égalité peut nécessiter certaines mises à niveau pour assurer que tous puissent se retrouver sur le même pied. C'est le sens que l'on doit accorder à la notion d'accommodement qui ne constitue d'aucune manière un privilège mais qui assure un traitement équitable.

On peut également faire ressortir que l'entreprise s'accommode souvent de nouvelles réalités organisationnelles, ce qui peut notamment l'amener à des mesures comme celle de la conciliation travail-famille, par exemple. À l'instar de cette pratique en gestion des ressources humaines, il est sans doute possible d'élargir cette approche qui vise ultimement à concilier des besoins personnels avec les impératifs liés aux exigences professionnelles.

JE NE PEUX PAS ME PAYER LE LUXE D'AVOIR UN TAUX D'ABSENTÉISME PLUS ÉLEVÉ.

L'absentéisme plus élevé chez les personnes handicapées, ou en particulier chez les personnes qui ont une déficience visuelle, est un mythe démenti d'ailleurs par des études empiriques sur ce sujet. On associe déficience et maladie, d'où l'impact sur l'absentéisme perçu de façon erronée.

MON ÉQUIPE RÉSISTERA À L'EMBAUCHE DE CETTE PERSONNE.

C'est souvent un phénomène de projection où on accorde aux autres des idées qui nous sont propres. Il pourrait également s'agir d'une possibilité réelle. Dans ce cas, c'est sans doute une occasion de développer avec l'équipe le sentiment d'être partie prenante de l'accueil et de l'intégration du nouvel employé. L'embauche de cette personne peut être une occasion de revoir les façons de faire pour optimiser le rendement et améliorer le bien-être au travail.

ÇA VA COÛTER TROP CHER.

Les adaptations coûteuses sont généralement couvertes par des subventions gouvernementales. La Régie de l'assurance-maladie du Québec assume les frais d'une panoplie d'aides visuelles. L'intégration en emploi ne nécessite pas, dans toutes les situations, le recours à des aides coûteuses. Les solutions sont souvent simples et faciles d'application.

JE N'AI PAS LE TEMPS DE SUPERVISER CE NOUVEL EMPLOYÉ QUI AURA DES BESOINS SPÉCIAUX.

Si cette personne est embauchée, c'est parce qu'elle répond aux exigences de l'emploi. Son intégration sera d'autant mieux réussie qu'elle saura compter sur le soutien de son supérieur de la même façon que tout nouvel employé qui peut avoir légitimement une même attente.

JE NE PEUX PAS EMBAUCHER UNE PERSONNE QUI AURA UN RENDEMENT MOINDRE.

Les obstacles qui nuisent au rendement sont très souvent liés à des facteurs environnementaux dans l'organisation du travail, comme on le verra un peu plus loin. On peut cependant retenir ici qu'il se peut que cette personne emprunte un chemin différent pour atteindre le résultat visé en utilisant par exemple des technologies ou des moyens particuliers. Cela n'infère pas nécessairement un rendement moindre. De façon plus insidieuse, la notion de rendement réfère aussi de façon implicite à l'idée qu'une personne sans incapacité offre toujours un rendement supérieur, ce qui est évidemment infirmé dans la pratique.

LA CONVENTION COLLECTIVE VA ME BLOQUER.

C'est un aspect important qu'il faut considérer d'autant que les syndicats sont présents dans un peu plus de 40 % des entreprises au Québec. Il faut toutefois savoir que les syndicats sont soumis, comme les employeurs, aux mêmes obligations légales quant à la discrimination ou à la mise en place de mesures d'accommodement raisonnables.

Dans une perspective moins coercitive, l'intégration en emploi de cette personne sera d'autant mieux réussie que l'employeur saura établir un partenariat avec la partie syndicale autour de valeurs qui devraient être communes, axées sur l'équité et l'accès à l'égalité en emploi.

La liste de ces appréhensions pourrait s'allonger mais ces exemples n'illustrent aussi qu'un phénomène bien humain, celui de la résistance au changement alimentée notamment par une anticipation négative basée sur ce que représente l'inconnu.

Donner une information juste et objective constitue une stratégie essentielle pour agir sur ces appréhensions, tout en reconnaissant que les stéréotypes peuvent être profondément ancrés, surtout qu'ils agissent souvent de façon insidieuse.

DES OBSTACLES PROPRES AU PROCESSUS DE DOTATION LUI-MÊME : DES FREINS MÊME AVANT L'EMBAUCHE

Le processus de dotation qui conduit à l'embauche peut comporter ses propres obstacles à l'égard des personnes handicapées et de façon plus particulière en ce qui concerne les personnes qui ont une déficience visuelle.

Dès l'étape de l'analyse des emplois, il est important de distinguer dans les critères d'embauche ce qui est accessoire de ce qui est essentiel pour effectuer les tâches du poste à combler. À titre d'exemple, avoir une auto pour assurer des déplacements liés à l'emploi, ne constitue pas nécessairement un critère essentiel, ni absolu. D'autres alternatives pourraient s'avérer possibles si on adopte une attitude d'ouverture dans la recherche d'autres options. Cela peut nous amener à réviser notre politique relative aux frais de déplacement en décidant d'allouer différemment ce budget afin d'envisager d'autres moyens de déplacement.

Yannick, conseiller, service à la clientèle

Certaines tâches demeurent souvent accessoires dans ce qui définit le propre de l'emploi. À titre d'exemple, compléter certains tableaux ou compiler certaines données peuvent constituer des tâches assez secondaires dans la réalisation d'un poste professionnel. Maintenir cette exigence, alors qu'un aménagement ou un partage différent des tâches pourraient solutionner cet obstacle pour une personne dont la déficience visuelle est plus sévère, contribue à éliminer du processus de dotation plusieurs personnes détenant pourtant des qualifications pour assumer ce poste.

L'étape du recrutement peut aussi entretenir ses propres obstacles. À titre d'exemple, mentionnons le site Web de l'entreprise qui est devenu pour les employeurs un moyen de recrutement très répandu. Or, bon nombre de ces sites sont peu accessibles à plusieurs personnes qui ont une déficience visuelle ou sont carrément inaccessibles dans la mesure où une part importante de l'information se retrouve sous un mode graphique. Évidemment, il n'est pas toujours possible, à court terme, d'effectuer les adaptations nécessaires pour assurer l'accessibilité de ce site où tout utilisateur devrait être en mesure de percevoir, comprendre, naviguer et interagir de manière efficace avec cet outil. Il pourrait en effet s'agir d'une contrainte excessive dans le langage lié à la notion d'obligation d'accommodement, référant au coût prohibitif que ces adaptations peuvent représenter pour les ressources financières disponibles de l'entreprise. Plusieurs personnes ayant une déficience visuelle pourraient donc être exclues de ce processus. Des entreprises qui partagent des valeurs d'équité et d'accès à l'égalité en emploi ont compris cet impact négatif et ont assuré l'accès à leur site ou développé, à l'interne, des moyens alternatifs afin d'être en mesure de recruter aussi ces personnes.

Steve, chef d'équipe sur la route, montage

La sélection, phase qui précède la décision d'embauche, peut également présenter différents obstacles pour plusieurs personnes qui ont une déficience visuelle, particulièrement à l'égard de la passation des tests. Ces obstacles sont très souvent liés à l'accès à l'information et à la communication. Citons quelques exemples : documents papier inaccessibles, documents illisibles sans des outils informatiques adaptés ou documents en format incompatible avec des aides informatiques adaptées.

En prenant soin de vérifier au préalable, auprès de la personne invitée à effectuer ces tests, ses besoins à cet égard et même de connaître auprès d'elle les solutions pour y répondre, l'étape de la sélection pourrait donc être franchie avec succès.

L'objectif ne vise pas ici à accorder un privilège à une personne qui a une déficience visuelle mais à assurer un traitement équitable en apportant, au besoin,

des modifications aux procédures d'administration des tests visant à la fois leur format et leur contenu.

DES OBSTACLES PROPRES À L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

On l'a déjà évoqué, des difficultés plus manifestes peuvent se poser à l'égard des déplacements et de l'accès à l'information. Les moyens à mettre en place pour aplanir ces obstacles varient selon l'importance de la sévérité de la déficience visuelle. Il serait cependant intéressant de situer ces solutions dans une perspective plus large que l'embauche des personnes handicapées en privilégiant une approche axée sur la notion d'une accessibilité davantage universelle. L'employeur peut compter à cet égard sur le soutien d'un organisme[5] qui a développé une expertise dans ce domaine afin d'évaluer les difficultés qui font obstacles et de proposer des solutions.

Michel, coordonnateur, et Martin, technicien SSI

En ce qui concerne les obstacles et les solutions plus particulières aux personnes qui ont une déficience visuelle, les employeurs peuvent compter sur le précieux soutien professionnel d'organismes qui œuvrent dans le domaine de la réadaptation ou d'organismes dédiés encore plus directement à soutenir l'intégration au travail des personnes handicapées, dont notamment les personnes qui ont une déficience visuelle. Nous présentons ces organismes et leur mission respective dans la version abrégée de ce guide. On retrouve leurs services dans toutes les régions du Québec.

Sans en faire un inventaire exhaustif, nous présentons quelques situations afin d'illustrer ces types d'obstacles et quelques éléments de solution. Par exemple, on peut faciliter les déplacements si on doit utiliser un ascenseur. Des indications en mode sonore et en braille pour repérer et indiquer l'étage désiré assurent une plus grande autonomie aux personnes dont la perte de vision est plus importante. Le code du bâtiment prévoit d'ailleurs de nouvelles normes d'accessibilité pour les

[5] La Société Logique intervient dans le développement et la création d'environnements universellement accessibles : www.societelogique.org.

récents édifices. Une identification en gros caractères aux étages indiquant les différents niveaux aide également à se repérer.

L'utilisation de contrastes dans les couleurs et les textures peut en outre faciliter les déplacements vers les différents locaux ou les aires communes. Les personnes qui éprouvent de plus grandes difficultés visuelles auront sans doute à faire quelques nouveaux apprentissages pour acquérir une autonomie à ce niveau. Ces personnes peuvent compter sur l'aide de spécialistes dans ces démarches.

L'accès à l'information qui constitue très souvent une matière première dans les milieux de travail peut aussi comporter ses propres difficultés, d'autant que cette information est partagée en mode électronique. Les personnes qui utilisent un logiciel de grossissement ou un lecteur d'écran en synthèse vocale ou en braille pourront plus facilement accéder à ces documents s'ils sont réalisés à l'aide de la Suite Microsoft Office. Cette accessibilité suppose aussi que ces outils informatiques adaptés soient compatibles avec les systèmes informatiques en place. Dans l'exécution des différentes tâches de bureau, certains moyens simples d'application peuvent aussi souvent faire la différence, dont toute la question de l'éclairage. Il s'agira parfois d'ajouter des sources de lumière artificielle. Dans d'autres situations, on pourra aménager l'espace de travail afin d'éviter un éblouissement causé par un éclairage du jour trop ensoleillé, par exemple. Il n'est pas inutile de rappeler ici que ces personnes sont bien placées pour connaître leurs besoins et les solutions aux difficultés rencontrées.

Denis, directeur, et Zhe, commis, charcuterie, fruits et légumes

D'AUTRES CONDITIONS IMPORTANTES : SE SENTIR ACCUEILLI ET SAVOIR QU'IL EST POSSIBLE DE PROGRESSER EN EMPLOI[6]

SE SENTIR ACCUEILLI

L'accueil d'un nouvel employé s'avère souvent une étape déterminante dans la réussite de son intégration en emploi. Négliger cet aspect peut donc compromettre

[6] Voir à ce sujet la publication du CAMO pour personnes handicapées *La gestion de la diversité, une opportunité à saisir*, 2011.

les étapes subséquentes. La politique d'accueil où on retrouve généralement des informations relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise pourrait être enrichie par des engagements plus concrets et plus formels pour soutenir l'intégration en emploi en précisant aussi les moyens sur lesquels la personne qui a une déficience visuelle pourra compter pour assurer son développement professionnel. Ces engagements peuvent prendre diverses formes portant, par exemple, sur la possibilité de compter sur un soutien technique pour l'exécution de certaines tâches, sur des moyens pour favoriser une accessibilité aux lieux de travail et à l'information nécessaire pour accomplir les tâches ou sur une souplesse dans l'aménagement du travail.

Marie-Soleil, directrice de section, et Yannick, conseiller, service à la clientèle

Cet accueil se reflète généralement par un milieu plus ouvert aux différences qui peuvent caractériser ce nouvel employé et plus attentif à certaines attitudes qui ne facilitent pas cette intégration :

- **Le handicap plutôt que la personne** - Les caractéristiques de la personne (personnalité, travail, formation, capacités, intérêts, etc.) disparaissent parfois derrière le handicap.
- **De l'inconfort** - On peut éprouver un malaise, ne sachant pas trop comment entrer en relation avec cette personne, ni comment agir, alors qu'elle devrait être abordée comme quiconque en se disant que si elle éprouve un besoin particulier, elle sera en mesure de l'exprimer.
- **De la curiosité** - La personne pourrait être soumise à une observation particulière, se substituant au contact plus direct.
- **De l'admiration et de la sympathie** - Cette personne souhaite plutôt être abordée comme un autre collègue de travail.

Si l'accueil en milieu de travail est soigné et que les collègues s'attendent à l'arrivée de ce nouvel employé, cette personne saura profiter de ce climat d'ouverture et établir progressivement une complicité avec l'équipe.

SAVOIR QU'IL EST POSSIBLE DE PROGRESSER EN EMPLOI

Tout nouvel employé n'envisage pas nécessairement de changer de poste en cours d'emploi au sein de l'entreprise. L'employeur a cependant avantage à favoriser la progression professionnelle des employés dont le besoin d'accomplissement, soutenu par des compétences acquises ou pouvant s'acquérir, se manifeste en recherchant de nouveaux défis. Les personnes qui ont une déficience visuelle peuvent éprouver les mêmes besoins. À l'instar de la mise en place de moyens assurant l'intégration en emploi de ces personnes, l'acquisition de nouvelles compétences par des mesures de perfectionnement, par exemple, sera facilitée, au besoin, par des adaptations rendant ces contenus de formation accessibles.

Nathalia, chef de service, ingénierie cabine, et James, spécialiste, ingénieur de projets

Mais avant d'envisager de progresser en emploi encore faut-il s'y maintenir. La condition visuelle de la personne est parfois évolutive, affectant donc l'acuité visuelle ou le champ visuel. Dans plusieurs situations, il est possible d'en prévoir l'impact à moyen terme et de réévaluer la portée des obstacles nouveaux dans la réalisation des tâches à accomplir. Des ajustements s'avèrent nécessaires notamment dans l'organisation du travail ou l'adaptation du poste de travail. Dans d'autres situations, il s'agira davantage d'envisager d'autres fonctions dans l'entreprise pour lesquelles cette personne détiendra déjà certaines compétences ou sera en mesure d'en acquérir de nouvelles.

L'INTÉGRATION EN EMPLOI : UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Comme pour quiconque, un préalable demeure essentiel à l'emploi : détenir des qualifications pertinentes afin de répondre aux besoins du marché du travail. Nous l'avons déjà indiqué, les personnes qui ont une déficience visuelle s'investissent beaucoup dans leur formation et obtiennent des diplômes dans des domaines très variés en plus de faire souvent des apprentissages permettant de leur assurer une autonomie fonctionnelle.

Dans ce partage des responsabilités face à l'intégration en emploi, nous voulons faire ressortir dans cette dernière section quelques éléments de réflexion à l'égard du rôle de l'employeur.

Les succès durables nous semblent d'abord reposer sur une adhésion à des valeurs d'équité et d'accès à l'égalité en emploi assumées par la haute direction de l'entreprise et qui saura les communiquer à l'ensemble du personnel. Ce sont d'ailleurs ces valeurs qui donnent tout leur sens à la notion d'obligation d'accommodement bien documentée dans la jurisprudence à ce sujet[7]. Cette perspective amène l'employeur à considérer notamment que le travail peut être parfois exécuté autrement mais en produisant les mêmes résultats. Différents aspects sont ici pris en compte : l'organisation du travail lui-même, l'aménagement des tâches, l'adaptation technique du poste de travail, l'environnement physique et matériel ainsi que les moyens de communication.

« Les employeurs ne doivent pas se laisser freiner par le 5 % de tâches qui peuvent être un peu problématiques mais mettre l'accent sur le 95 % de tâches qui peuvent être super bien faites.»

Anne-Marie Beaulieu, pharmacienne, CIUSSS MCQ

Anne-Marie, pharmacienne, et Caroline, chef du département de pharmacie

Ces valeurs orientent de surcroît des pratiques de gestion des ressources humaines afin d'assurer un processus de dotation qui saura s'adapter, à ses différentes étapes, aux besoins des personnes qui ont une déficience visuelle, évitant ainsi de créer des situations de discrimination sans pour autant comporter des avantages indus ou des privilèges. L'employeur apporte en ce sens tout son soutien au personnel affecté à la dotation et est en mesure d'évaluer dans son milieu les sources de résistances et les appréhensions face à l'embauche de ces personnes.

Bien que réels, les arguments économiques fondés sur la disponibilité d'une main-d'œuvre jusque-là souvent ignorée pour contrer les difficultés liées à une plus grande rareté de main-d'œuvre n'apparaissent pas en outre suffisants pour assurer le succès de l'égalité des chances en emploi. Cette égalité nous semble reposer sur des principes fondamentaux qui considèrent que la différence enrichit davantage

[7] Pour en savoir davantage, la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse offre un services-conseil en matière d'accommodement raisonnable : www.cdpdj.qc.ca.

les organisations qu'elle ne les contraint. C'est en ce sens que la diversité pourrait conférer des valeurs ajoutées identifiées par certaines écoles de pensée en gestion des ressources humaines et expérimentées dans diverses entreprises :

- Sens accru de la coopération dans la réalisation du travail;
- Impact positif sur le climat de travail et sur la culture organisationnelle;
- Capacité de s'adapter au changement liée à une gestion ouverte à de nouvelles façons de faire les choses;
- Partenariat patronal-syndical bâti autour de la valeur commune d'équité qui définit le rapport employeur-employé;
- Amélioration des politiques de gestion des ressources humaines ayant des retombées positives pour l'ensemble du personnel.

L'intégration en emploi des personnes handicapées et la place que peuvent occuper les personnes qui ont une déficience visuelle dans ce contexte s'avèrent ainsi une opportunité plutôt qu'une contrainte. C'est l'opportunité d'enrichir l'entreprise en l'adaptant non seulement aux besoins spécifiques de ces personnes mais dans le prolongement de pratiques souvent mises en place et qui doivent tenir compte de nouvelles réalités et de nouveaux besoins :

- S'adapter à la génération Y qui n'a pas le même rapport au travail que les générations précédentes;
- Répondre aux besoins des employés qui ont de jeunes enfants en mettant en place des moyens de conciliation travail-famille (horaire flexible, télétravail, etc.) afin d'assurer la rétention de ce personnel;
- S'adapter aux besoins des membres de communautés culturelles;
- S'assurer de conserver l'expertise des employés plus âgés par des aménagements de travail et des horaires appropriés.

L'ensemble de ces adaptations sont, qu'on le veuille ou non, incontournables pour faire face à la nouvelle réalité du marché du travail et elles ne concernent pas exclusivement les personnes handicapées, ni en particulier celles qui ont une déficience visuelle.

Comme on l'a déjà évoqué, les employeurs ne sont pas laissés à eux-mêmes pour assurer l'intégration mais aussi le maintien en emploi de ces personnes. Les organismes présentés dans la version abrégée de ce guide illustrent la gamme de ces services qui interviennent à différentes étapes, selon les besoins particuliers.

CONCLUSION

Lorsque nous avons décidé de réaliser ce projet, nous nous étions donné l'objectif de convaincre des employeurs d'emboîter le pas de ceux qui apportent leur témoignage dans les capsules vidéo. Sans banaliser l'impact d'une déficience visuelle, nous espérons avoir démontré qu'il était possible de réussir sa vie professionnelle en repoussant des obstacles pour lesquels il existe des solutions humaines, techniques et technologiques.

Nous souhaitons avoir contribué à développer un regard différent sur des personnes qui ne sont pas réduites qu'à l'une de leurs caractéristiques en faisant fi de toute leur singularité, leur potentiel et leurs compétences personnelles autant que professionnelles. Nous espérons de plus avoir fait ressortir suffisamment que le handicap demeure, pour une très large part, environnemental et que l'intégration en emploi fait donc appel à la capacité d'agir sur cet environnement.

Nous nous joignons aux organismes présentés dans la version abrégée de ce guide en vous assurant de toute notre collaboration pour soutenir le développement de politiques favorables à l'embauche de ces personnes. Notre publication illustre d'ailleurs l'une de nos façons de contribuer à cet objectif en unissant nos forces à celles de nos partenaires.

REMERCIEMENTS

Ce projet, réalisé par le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre pour personnes handicapées, a vu le jour grâce au précieux soutien financier de la Fondation Hector-Cypihot. Sa réalisation a également bénéficié de la collaboration des membres du comité consultatif mis sur pied à cet égard à qui nous adressons nos remerciements :

- M. Jean Jacques de la Fondation Hector-Cypihot
- Mme Annie Guimont de l'Institut Nazareth et Louis-Braille
- M. Luc Labbé des Services de placement Horizon-Travail
- M. Gérald Miller du Regroupement des aveugles et amblyopes du Québec

Le CAMO pour personnes handicapées a de plus fait appel aux services d'un consultant, M. Jan Zawilski, dont nous voulons souligner la contribution.

Nous voulons enfin remercier pour leur grande disponibilité les employés, les représentants des entreprises et les collègues de travail qui font l'objet des capsules vidéo qui accompagnent ce document.

ISBN 978-2-922860-28-3
Dépôt légal – Bibliothèques et Archives nationales du Québec
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada
Tous droits réservés - 2016