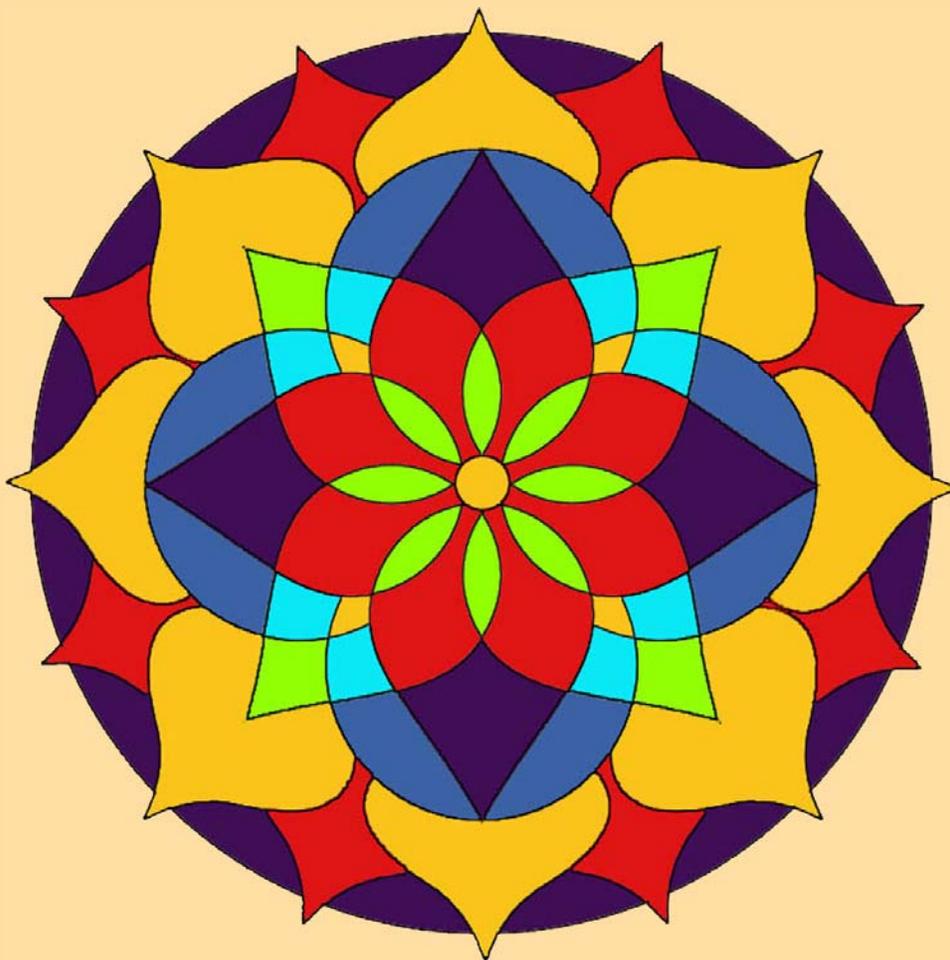


La gestion de la diversité, une opportunité à saisir!



***Guide de gestion à l'intention des employeurs
qui veulent améliorer leur pratique d'embauche
des personnes handicapées***



Table des matières

AVANT-PROPOS	3
--------------------	---

INTRODUCTION

La diversité, une ouverture à la différence	4
---	---



CHAPITRE 1 L'EMBAUCHE DES PERSONNES HANDICAPÉES, UNE PARTIE DU DÉFI DE LA DIVERSITÉ	5
--	----------



1 et 2

La gestion de la diversité, une ouverture à « faire les choses » différemment	5
La gestion de la diversité, un changement planifié.....	6
Les niveaux de la démarche de planification.....	8
La gestion de la diversité, une valeur ajoutée pour l'entreprise	8
La gestion de la diversité, un engagement de la direction	8



CHAPITRE 2 UN PROCESSUS DE DOTATION ADAPTÉ À SES DIFFÉRENTES ÉTAPES	9
--	----------



4

L'analyse des emplois.....	9
Le recrutement	10
La sélection.....	12



CHAPITRE 3 DES POLITIQUES D'ACCUEIL, D'INTÉGRATION, DE MAINTIEN EN EMPLOI ET DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE : DES RETOMBÉES POUR TOUTE L'ENTREPRISE	13
---	-----------



3 et 6

Une politique d'accueil.....	13
Une politique d'intégration et de maintien en emploi	14
La mobilité professionnelle	16



CHAPITRE 4 DES MOYENS D'APLANIR DES OBSTACLES	17
--	-----------



5

Des obstacles liés aux attitudes et aux comportements	17
Des obstacles liés à la communication	19
Des obstacles liés à l'accessibilité physique.....	19
Des obstacles liés à l'organisation du travail.....	20



CHAPITRE 5 SOUTIEN DE L'ENTREPRISE DANS SA DÉMARCHE D'EMBAUCHE DES PERSONNES HANDICAPÉES	22
---	-----------



7

Ressources disponibles	22
------------------------------	----

CONCLUSION	25
-------------------------	-----------



8

LE CAMO POUR PERSONNES HANDICAPÉES ET KÉROUL	26
---	-----------

Ce guide s'adresse d'abord aux chefs d'entreprises publiques ou privées, PME ou de grande taille, qui veulent ou qui doivent se doter d'une politique d'embauche des personnes handicapées. Il invite ces décideurs à cerner différentes facettes de cet objectif et propose une démarche pour favoriser son implantation.

Cette démarche prévoit non seulement situer plus largement cette politique dans un courant de gestion des ressources humaines qui valorise la diversité des talents mais tenir compte également d'impacts au plan de la dotation. On rejoint donc d'autres gestionnaires de l'entreprise appelés à mettre en place des conditions favorables à l'embauche des personnes handicapées.

Ce guide, qui veut s'ajouter à d'autres outils de gestion, propose que cette politique d'embauche s'avère une occasion propice pour revoir certaines politiques internes. Il identifie aussi des moyens humains et techniques pour aplanir des obstacles qui pourraient se présenter. Ce guide trace enfin un portrait des ressources, mesures et programmes susceptibles d'aider l'entreprise dans sa démarche d'embauche.

Cette publication met à profit l'expertise et l'expérience acquises dans le domaine par deux partenaires solidement implantés au Québec, le **Comité d'adaptation de la main-d'œuvre pour personnes handicapées** et **Kéroul**.

Le mandala



Nous nous sommes inspirés d'un mandala aux formes et aux couleurs variées pour illustrer la diversité des personnes dont nous voulons promouvoir les compétences.

Chaque chapitre de ce guide permet de construire une partie de cette figure dont l'ensemble veut refléter le dynamisme d'une gestion de ressources humaines axée sur la diversité, l'équité et l'égalité des chances en emploi.

Introduction

La diversité, une ouverture à la différence

Les entreprises doivent relever un défi majeur au cours des prochaines années puisque la population active croîtra moins rapidement que l'emploi. Il ne s'agit pas d'une prophétie mais de la réalité démographique du Québec. Les baby-boomers qui prendront massivement leur retraite, et ce mouvement est sérieusement amorcé, créeront un vide au niveau des effectifs, compromettant même la productivité de l'entreprise.

Quelques données suffisent pour situer l'ordre de grandeur du problème :

« Quant à la population de 15 à 64 ans, qui fournit encore aujourd'hui l'essentiel de la main-d'œuvre, elle aura bientôt fini de croître et elle amorcera son déclin en 2013. (...) Malgré la contribution des aînés et des aînées, le marché du travail aura atteint, en 2018, la limite de sa capacité à accroître l'emploi, et ce, par manque de personnel disponible. Il deviendra de plus en plus difficile de pourvoir les postes offerts¹. »

Les entreprises seront donc invitées à diversifier leurs pratiques de recrutement pour rejoindre des bassins de main-d'œuvre jusque-là ignorés. Plusieurs d'entre elles ne soupçonnent probablement pas encore les compétences des personnes handicapées qui peuvent s'exercer dans une multitude de domaines et qui s'ajoutent à celles des autres groupes que constitue la diversité.

Cela représente un défi important pour l'entreprise amenée à s'ouvrir à la différence dans la gestion de ses ressources humaines. Ce défi introduit aussi un changement dans les politiques de gestion dont l'implantation doit être planifiée.

Nous aborderons au cours des prochains chapitres différentes facettes que revêt une gestion des ressources humaines axée sur la diversité et qui veut tirer profit des compétences des personnes handicapées.



« L'autre est différent, certes.

Il ne s'agit pas de nier cette différence, ou de prétendre l'oublier, mais d'en tirer parti.

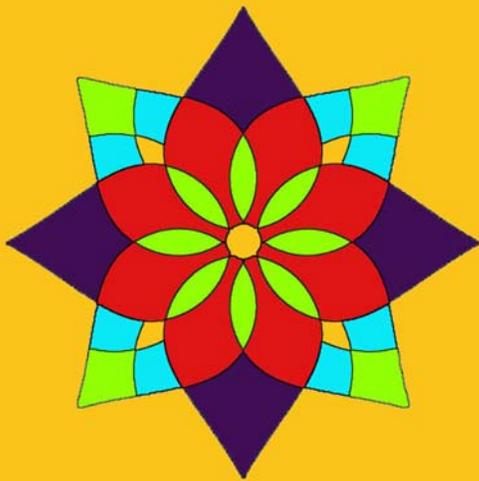
Car la vie se nourrit de différences; l'uniformité mène à la mort. »

Albert Jacquard

¹ EMPLOI-QUÉBEC, *Le marché du travail du Québec : perspectives à long terme 2009-2018*, p. 8-9, 2009.

Chapitre 1

L'embauche des personnes handicapées, une partie du défi de la diversité



Les personnes handicapées ne constituent pas un groupe au sens sociologique du terme. Les limitations fonctionnelles qu'elles peuvent présenter varient notamment selon leur nature (cognitive, psychique, physique ou sensorielle notamment), leur importance ou le moment de leur apparition, dégagant ainsi des profils fort différents. Comme toute personne, elles possèdent leur propre individualité et leur singularité.

Pour plusieurs cependant, elles doivent faire face aux nombreuses embûches d'une organisation physique, humaine et sociale davantage exclusive qu'inclusive. Leur capacité d'adaptation est régulièrement sollicitée, ce qui leur permet de développer des compétences particulières transférables d'un environnement à un autre.

Ces personnes n'ont pas néanmoins à porter, seules, la responsabilité entière de s'adapter. L'environnement lui-même, dans sa manière d'être organisé, doit faciliter cette adaptation, d'autant qu'il existe des solutions humaines et techniques pour aplanir ces difficultés.

La gestion de la diversité, une ouverture à « faire les choses » différemment

Dans le contexte spécifique du marché du travail, cela revêt des aspects particuliers. Sans vouloir induire que l'embauche des personnes handicapées nécessite dans tous les cas des aménagements importants, on ne doit pas non plus banaliser les impacts possibles liés à certaines limitations fonctionnelles.

C'est en ce sens que nous invitons l'entreprise à envisager qu'il peut être parfois possible de « faire les choses autrement ». L'organisation du travail, l'aménagement des tâches, l'adaptation technique du poste de travail, l'environnement physique et les moyens de communication sont, par exemple, autant d'aspects qui pourraient être examinés, lorsque la situation invite à le faire, afin de favoriser un rendement optimal.

L'entreprise est ainsi amenée à considérer qu'il ne devrait pas y avoir qu'une seule et unique façon de faire les choses. En un sens, cette approche de gestion ne présente rien de nouveau. En effet, plusieurs entreprises ont souvent été incitées à revoir leurs façons de faire, particulièrement dans le contexte d'une rareté plus grande des ressources par rapport aux besoins et dans l'optique d'une rationalité accrue de l'utilisation optimale de ces ressources.

La gestion de la diversité invite à cette approche où peuvent être révisés différents processus. Cet objectif déborde l'unique responsabilité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise et interpelle toute sa direction afin de planifier l'ensemble du changement à implanter.

La gestion de la diversité, un changement planifié

La gestion de la diversité dans laquelle nous situons l'offre de main-d'œuvre des personnes handicapées constitue un enjeu stratégique pour l'entreprise comportant son propre plan d'action. Ce plan, à l'instar des démarches de planification stratégique, s'inscrit dans un processus qui comporte des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels, identifiant également des outils de gestion pour implanter ce changement et des moyens de communication pour favoriser l'adhésion du personnel.

Cela nous amène à proposer à l'entreprise une démarche pour implanter cette gestion de la diversité en insistant sur différents enjeux à prendre en considération. Ces enjeux ont une portée différente et invitent donc à des interventions de gestion de niveaux différents :

- Aborder la gestion de la diversité à un niveau global qui tienne compte à la fois de l'environnement de l'entreprise et de son contexte interne;
- Adapter les politiques internes et les façons de faire à la lumière de l'étape précédente;
- Soutenir le changement proposé par des stratégies de communication externe et interne appropriées.

Objectifs de gestion stratégique

1. Analyser les impacts du contexte externe de l'entreprise

- 1.1 Impact des facteurs démographiques sur la disponibilité de main-d'œuvre potentielle
- 1.2 Impact de cette disponibilité de main-d'œuvre sur les stratégies de recrutement de l'entreprise dans un contexte de compétitivité entre les entreprises
 - 1.2.1 Comment se démarquer?
 - 1.2.2 Comment être « attractif »?
 - 1.2.3 Comment situer la gestion de la diversité dans ce contexte?
 - 1.2.4 Où situer l'offre de main-d'œuvre des personnes handicapées dans la gestion de la diversité?
- 1.3 Impact de l'environnement social et gouvernemental
 - 1.3.1 Pression exercée sur la responsabilité sociale de l'entreprise par rapport aux groupes visés par la gestion de la diversité et en particulier par rapport à l'embauche des personnes handicapées
 - 1.3.2 Cadre juridique (fédéral et québécois) qui fixe des obligations en matière d'équité et d'accès à l'égalité en emploi
 - 1.3.3 Impact de ces obligations sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise

2. Analyser le contexte organisationnel

- 2.1 Impact des départs massifs à la retraite sur les besoins de main-d'œuvre à combler
- 2.2 Apport de la gestion de la diversité dans ce contexte
- 2.3 Impact de l'embauche des personnes handicapées sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise
 - 2.3.1 Par rapport au processus de dotation
 - 2.3.2 Par rapport à la mise à jour ou au développement des diverses politiques internes
 - 2.3.3 Par rapport à différents obstacles à aplanir
 - 2.3.4 Par rapport aux compétences à développer pour gérer ce changement

Objectifs de gestion opérationnelle

1. Réviser le processus de dotation pour tenir compte des besoins des personnes handicapées

- 1.1 À l'étape de l'analyse des emplois
 - 1.1.1 Impact sur les critères d'évaluation des compétences recherchées
 - 1.1.2 Impact sur l'organisation du travail et l'aménagement des tâches
- 1.2 À l'étape du recrutement
 - 1.2.1 Stratégies ciblées
 - 1.2.2 Réseaux à développer
 - 1.2.3 Outils à adapter
- 1.3 À l'étape de la sélection
 - 1.3.1 Tests d'évaluation à adapter
 - 1.3.2 Processus d'entrevue à adapter
 - 1.3.3 Recours à des ressources externes à prévoir

2. Mettre à jour des politiques internes portant sur :

- 2.1 L'accueil des personnes embauchées
- 2.2 Leur intégration en emploi
- 2.3 Leur maintien en emploi
- 2.4 Leur mobilité professionnelle
- 2.5 Leurs besoins de formation

3. Identifier des obstacles à l'intégration en emploi et mettre en œuvre des solutions portant sur :

- 3.1 Des attitudes et des comportements
- 3.2 L'accès à l'information et aux moyens de communication
- 3.3 L'accessibilité aux lieux de travail
- 3.4 Des éléments de l'organisation du travail

Stratégies de communication

1. Établir un plan de communication externe afin de :

- 1.1 Faire connaître les valeurs de l'entreprise liées à la diversité et à l'égalité
- 1.2 Rejoindre les personnes ciblées à des fins de recrutement

2. Établir un plan de communication interne afin de susciter l'adhésion du personnel à ces valeurs en comptant sur leur mobilisation

- 2.1 Identification des personnes clés à associer à cette démarche
- 2.2 Impact sur les mécanismes de gestion des relations de travail
- 2.3 Fluidité du canal de communication



Les niveaux de la démarche de planification

Au premier niveau de la démarche de planification qui fixe des objectifs de gestion stratégique, la gestion de la diversité est envisagée comme une décision d'affaires adaptée au contexte démographique qui restreint la disponibilité de main-d'œuvre. Cela amène à déve-



opper des stratégies de recrutement pour se démarquer de ses concurrents confrontés à la même réalité. C'est aussi à cette étape qu'on est appelé à situer l'offre de main-d'œuvre des personnes handicapées à l'intérieur d'une gestion de la diversité.

Enfin, ce premier niveau d'analyse fait aussi ressortir différents impacts de la gestion de la diversité et de l'embauche des personnes

handicapées sur quelques composantes de l'entreprise. L'identification de ces impacts détermine des objectifs de gestion opérationnelle décrits dans la démarche de planification qui est proposée. Les chapitres 2, 3 et 4 de ce guide de gestion aborderont de façon précise ces questions.

La gestion de la diversité, une valeur ajoutée pour l'entreprise

Nous avons jusqu'à maintenant évoqué le contexte démographique qui réduira la disponibilité de la main-d'œuvre pour encourager l'entreprise à puiser dans des bassins plus diversifiés.

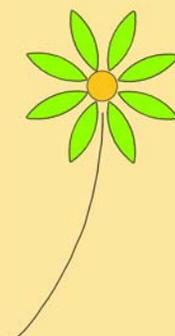
Nous voulons ajouter un autre argument qui plaide en faveur d'une gestion ouverte à la diversité. Notre connaissance des expériences des entreprises qui ont fait une place à la gestion de la diversité nous permet en effet d'identifier des valeurs ajoutées que procure cette approche.

La gestion de la diversité, un engagement de la direction

Il ressort en conclusion de ce premier chapitre que la gestion de la diversité interpelle toute l'entreprise, nécessite une vision et un leadership de la direction et enfin une volonté d'agir en conséquence, en procédant étape par étape dans l'implantation de ce changement.

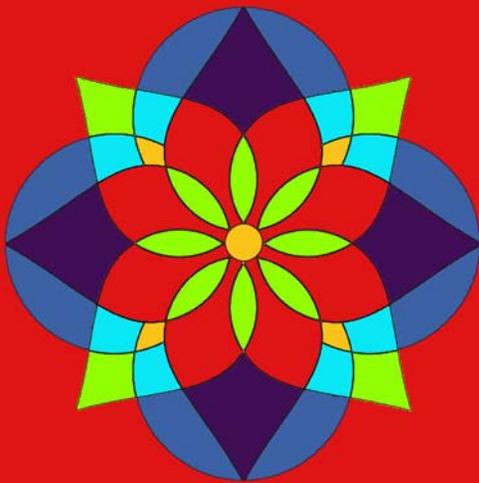
Les valeurs ajoutées

- Un sens accru de la coopération dans la réalisation du travail
- Un impact positif sur le climat de travail et sur la culture organisationnelle
- Une capacité plus grande de s'adapter au changement du fait de nouvelles façons de faire les choses
- Une souplesse accrue dans les processus de gestion et d'organisation du travail
- Une place importante au partenariat par la valeur commune de l'équité qui définit le rapport employeur-employé
- Une amélioration des politiques de gestion des ressources humaines ayant des retombées positives pour l'ensemble du personnel



Chapitre 2

Un processus de dotation adapté à ses différentes étapes



Gérer la diversité, c'est une opportunité pour l'employeur de réviser son processus de dotation. Il pourrait même s'agir d'une nécessité si on veut s'adapter aux réalités d'une main-d'œuvre différente dont l'enjeu nous semble incontournable pour faire face au problème de pénurie. Nous aborderons trois étapes particulières de ce processus dans la perspective de mettre à profit les compétences des personnes handicapées.

L'analyse des emplois

Deux aspects seront mis en relief : l'évaluation des compétences et l'aménagement des tâches.

L'évaluation des compétences

Dans les périodes où la main-d'œuvre disponible était souvent plus grande que les besoins à combler, les critères servant à définir les exigences d'embauche accordaient une large place à la scolarité et à l'expérience.

Sans remettre en cause ces critères, ni encourager une pratique qui valoriserait le nivellement « vers le bas », il nous semble pertinent d'en réviser la pondération. La grille d'analyse aurait avantage à intégrer d'autres facteurs permettant d'évaluer des compétences liées plus directement aux tâches à accomplir. On pourrait, par exemple, accorder une place plus significative à certaines compétences génériques qui, à plusieurs égards, apportent des moyens complémentaires d'apprécier les candidats.

La bonification des critères d'évaluation des compétences présente l'avantage de considérer des candidats qui pourraient être exclus autrement. Dans la perspective d'une rareté plus grande de main-d'œuvre, cette approche facilite le recrutement en élargissant le bassin à des candidats associés à la diversité.

Les balises servant à établir l'exigence d'expérience pourraient quant à elles s'avérer discriminatoires si elles ne permettent pas d'apprécier des expériences non pas seulement identiques mais équivalentes. Enfin, des critères relatifs à l'endurance ou à la capacité physique peuvent aussi poser problème. Ces critères ne font pas toujours l'objet d'une évaluation appropriée à l'exercice réel des tâches à accomplir. Cette pratique a pour effet d'écarter des candidats qui seraient en mesure d'accomplir ces tâches, malgré certaines limitations fonctionnelles.

L'aménagement des tâches

Ce facteur constitue un corollaire à l'évaluation des compétences. En maintenant le cap sur une gestion des ressources humaines axée sur la diversité, une autre question surgit : la façon actuelle d'accomplir les tâches est-elle immuable?

L'organisation du travail introduit parfois de façon insidieuse des façons de faire qui excluent d'emblée des candidats pour des postes qu'ils seraient en mesure d'assumer autrement. Un exemple éloquent à ce sujet concerne la présence des femmes dans des métiers non traditionnels. Les entreprises où elles exercent ces métiers ont

L'organisation du travail introduit parfois de façon insidieuse des façons de faire qui excluent d'emblée des candidats pour des postes qu'ils seraient en mesure d'assumer autrement.

démontré leur ouverture à revoir l'aménagement des tâches et cela a nécessité d'aplanir différents obstacles techniques ou physiques rendant ainsi accessibles des métiers jusque-là inaccessibles.

À l'instar de cette pratique, l'entreprise peut compter sur l'existence de moyens techniques, technologiques et humains pour faciliter l'embauche des personnes handicapées. Le recours à ces moyens contribue à aplanir des obstacles et permet l'expression du plein potentiel de ces personnes. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce sujet dans un autre chapitre.

Le recrutement

Gérer la diversité amène aussi l'entreprise à revoir ses stratégies de recrutement pour rejoindre plus efficacement ces nouveaux candidats. Ces stratégies seront d'autant réussies qu'elles reposeront aussi sur une analyse « révisée » des emplois, étape précédente que nous venons de décrire. Cela comporte également des particularités dans le recrutement de personnes handicapées.

L'entreprise a intérêt à faire d'abord connaître ses valeurs d'équité et sa volonté d'embaucher des personnes handicapées. Ces intentions ne sont pas nécessairement acquises, à priori, auprès de la clientèle à recruter. Cette démarche pourrait également avoir un impact positif sur l'auto-identification des personnes handicapées dans l'entreprise. Plusieurs entreprises sont d'ailleurs souvent à la recherche de stratégies pouvant favoriser cette auto-identification. Soulignons simplement ici que la personne handicapée a plus de chance de s'identifier si elle est en mesure de

mieux connaître les valeurs d'équité et d'égalité en emploi de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour soutenir son intégration au travail.

Ces valeurs deviennent d'autant mieux fondées si elles s'intègrent concrètement dans les politiques internes qui méritent aussi d'être connues, qu'il s'agisse de politiques d'accueil ou d'intégration au travail ou qu'il s'agisse de politiques de maintien en emploi ou de soutien à la mobilité professionnelle. Quoique souvent dédiées plus particulièrement aux candidats handicapés, ces politiques bénéficient plus largement à l'ensemble du personnel dans la mesure où elles contribuent à améliorer de façon significative les conditions de travail.

Dans un autre ordre d'idée, l'environnement informatique a aussi un impact sur les pratiques de recrutement. Le site Web de l'entreprise et le recours aux sites Web de recrutement font partie maintenant des moyens souvent utilisés pour faire connaître les besoins de main-d'œuvre. Cette pratique peut comporter de sérieuses difficultés



pour rejoindre plusieurs personnes handicapées. Plusieurs sites présentent en effet un obstacle majeur d'accessibilité. Leur configuration devrait tenir compte d'un certain nombre de paramètres pour faciliter leur accès malgré les limitations physiques, sensorielles ou même cognitives de plusieurs personnes. Il existe à cet égard des ressources spécialisées² qui peuvent apporter leur soutien professionnel pour assurer l'accessibilité du site Web à ses différentes clientèles.

² On peut consulter à ce sujet : www.accessibiliteweb.org.



M^{me} Brigitte-Annick Forget, commis à la documentation, Société de transport de Montréal



M. Martin Prévost, coordonnateur du ROSEPH et M^{me} Valérie Leny, conseillère en emploi, SSMO Action main-d'œuvre

Nous dresserons au chapitre 5 une liste assez exhaustive des ressources, programmes et mesures qui peuvent soutenir l'entreprise dans sa démarche d'embauche des personnes handicapées.

Il faut être également en mesure de rejoindre plus directement les personnes handicapées qui présentent des compétences liées aux tâches à accomplir. Plusieurs d'entre elles ont eu, par exemple, l'occasion de signaler leurs compétences lors de salons d'emploi que le Comité d'adaptation de la main-d'œuvre pour personnes handicapées a organisés au cours des dernières années. Lors de la 3^e édition de cet événement dédié à ces personnes en mars 2009, ce fut l'occasion pour les employeurs de rencontrer près de 800 personnes handicapées. Près de 75 % de ces personnes détenaient ou étaient en voie de détenir un diplôme postsecondaire dans des domaines extrêmement variés.

Il est aussi utile de connaître certains réseaux pour rejoindre cette clientèle. Les services spécialisés de main-d'œuvre pour personnes handicapées³ se donnent la mission d'accompagner ces personnes et les entreprises dans les démarches d'embauche, d'intégration et de maintien en emploi.

Au niveau postsecondaire, il existe des services d'aide à l'intégration des étudiants handicapés qui soutiennent ces personnes dans leur cheminement

³ Ces services font généralement partie d'un Regroupement que vous pouvez connaître en consultant le www.roseph.ca.

d'études. L'entreprise pourrait contribuer à orienter des choix d'études en faisant connaître ses besoins de main-d'œuvre dans ce réseau. On pourrait également profiter de liens avec les services de placement des établissements d'enseignement en faisant connaître son intention d'embaucher des personnes handicapées.

Un réseau d'entreprises⁴ qui souscrivent à des objectifs d'équité en matière d'emploi s'est même développé au cours des dernières années. Ce réseau s'est donné la mission de partager et de développer une expertise pour recruter et maintenir en emploi des travailleurs handicapés dont le profil de compétences correspond aux besoins de main-d'œuvre des entreprises qui le composent.

La personne handicapée a plus de chance de s'identifier si elle est en mesure de mieux connaître les valeurs d'équité et d'égalité en emploi de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour soutenir son intégration au travail.

D'autres moyens s'offrent aux entreprises pour à la fois faire la promotion de politiques de la diversité et attirer de nouveaux candidats : s'associer à des projets de formation dédiés aux personnes ayant des limitations, développer des activités portes ouvertes, participer aux activités de réseautage proposées par des organisations qui s'occupent de l'emploi et de la diversité en constituent quelques exemples.

⁴ Né d'une initiative du Comité d'adaptation de la main-d'œuvre pour personnes handicapées, ce réseau comptait, en avril 2010, 28 entreprises ou regroupements d'entreprises. Pour en apprendre davantage, vous pouvez consulter le www.camo.qc.ca.

La sélection

La sélection constitue la dernière étape, avant l'embauche, du processus de dotation que nous souhaitons examiner. Les critères et les outils de sélection devraient évidemment tenir compte des considérations que nous avons évoquées précédemment.

Le choix des moyens de sélection doit permettre aux candidats handicapés de signaler leurs compétences. La question de l'accès à l'information et à la communication est cruciale. Les tests écrits, par exemple, pourraient faire l'objet de certaines adaptations afin de tenir compte de diverses limitations fonctionnelles.

La personne handicapée demeure elle-même bien placée pour faire connaître ses besoins.

Des moyens techniques existent et solutionnent plusieurs problèmes. On pourrait également recourir à une personne agissant à titre d'interprète lors d'une entrevue de sélection avec une personne qui présente une déficience auditive, par exemple.

Toutefois, la personne handicapée demeure elle-même bien placée pour faire connaître non seulement ses besoins mais aussi les moyens de mettre en valeur sa candidature en adaptant, si nécessaire, le processus de cueillette d'informations aux fins d'une décision d'embauche.

La méconnaissance de ces particularités par l'employeur suscite souvent un malaise et un inconfort autant pour l'interviewer que l'interviewé en plus de créer des situations discriminatoires. L'employeur peut donc aplanir ces difficultés en n'hésitant pas à associer spontanément le candidat handicapé à cette démarche de sélection.

Enfin, le recours aux ressources techniques ou humaines appropriées à ces besoins d'adaptation du processus de dotation se doit d'être planifié afin d'en assurer l'accès, au bon moment, aux différentes étapes à franchir.



Mme Mirise Painchaud Fortier,
directrice – Innovation et qualité,
Banque Nationale Groupe financier



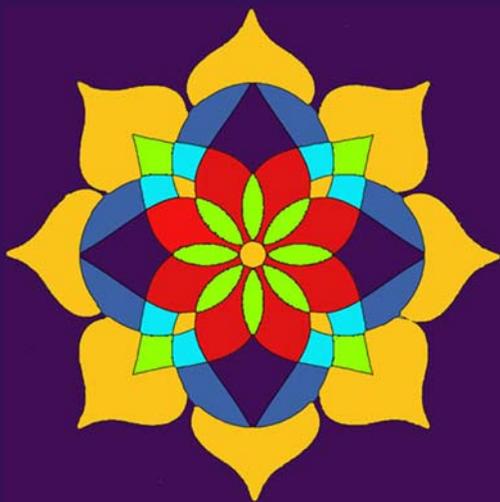
M. Daniel Campbell,
directeur du recrutement,
RBC



Mme Giovanna Francavilla,
directrice
Succursale Place Ville-Marie
et vice-présidente associée,
RBC

Chapitre 3

Des politiques d'accueil, d'intégration, de maintien en emploi et de mobilité professionnelle : des retombées pour toute l'entreprise



Nous avons déjà évoqué au chapitre précédent l'importance pour l'entreprise de faire connaître dans ses stratégies de recrutement ses valeurs d'équité, et plus particulièrement, sa volonté d'embaucher des personnes handicapées. Nous avons souligné que l'affirmation de ces valeurs était plus probante si elles s'intégraient dans des politiques de gestion des ressources humaines.

Nous examinerons quelques-unes de ces politiques dans la perspective d'une gestion de la diversité et de l'accès à l'égalité en emploi.

Selon la taille de l'entreprise, ces politiques ne revêtent pas toujours le même caractère formaliste. Il peut arriver même qu'elles ne soient pas toutes écrites. Il serait néanmoins utile de retrouver ces valeurs sinon dans des politiques formelles, du moins dans des approches, des mesures et des moyens pour orienter en ce sens la gestion des ressources humaines.

Une politique d'accueil

Quel employé nouvellement embauché ne souhaite pas constater que son nouvel employeur se soucie de sa qualité de vie au travail. Cela peut se manifester de diverses manières et commence sans doute par l'accueil.

On retrouve habituellement dans les politiques d'accueil des informations relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'entreprise de façon à ce qu'un nouvel employé se familiarise rapidement avec son nouvel environnement de travail. C'est dans cette politique d'accueil que l'entreprise peut plus particulièrement présenter ses engagements pour favoriser non seulement l'intégration du nouvel employé dans ses nouvelles fonctions mais aussi les moyens sur lesquels il peut compter pour assurer son développement professionnel.

Dans le contexte de l'équité et de l'ouverture à l'embauche des personnes handicapées, cette politique d'accueil s'avère l'occasion pour l'entreprise de préciser ses engagements plus spécifiques pour soutenir leur intégration en emploi.

On réfère ici de façon plus singulière à toute la notion de l'accommodement. L'équité suppose en effet que la gestion des ressources humaines puisse prendre en compte des moyens d'aplanir différents obstacles pouvant compromettre cette intégration en emploi. Nous verrons au prochain chapitre des exemples concrets pour aplanir ces obstacles.

La politique d'accueil aborde cette question sous l'angle de principes qui guident l'entreprise dans cette démarche. Cela peut prendre aussi la forme de différents engagements. À titre illustratif, nous évoquons quelques exemples :

- Assurer, au besoin, un soutien technique ou professionnel pour l'exécution de certaines tâches;
- Consentir à des moyens pour favoriser une accessibilité aux lieux de travail, à l'information nécessaire pour accomplir les tâches et aux activités d'équipe;
- Démontrer une souplesse dans l'aménagement de l'horaire de travail;
- Consentir à un certain nombre d'heures par année sans perte de traitement pour recevoir, au besoin, des services spécialisés liés à certaines limitations fonctionnelles.

Il importe cependant de baliser ces engagements de l'employeur. On réfère alors à une autre notion : celle de la contrainte excessive. Les accommodements ne doivent pas être disproportionnés par rapport aux ressources de

Cette politique d'accueil s'avère l'occasion pour l'entreprise de préciser ses engagements.

l'entreprise ou ne doivent pas exercer un fardeau de travail indu auprès des autres employés, par exemple.

On peut citer à ce sujet l'extrait d'un avis de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse :

« Il y a contrainte excessive si l'adaptation requise entrave indûment l'exploitation de l'entreprise (...) en lui imposant des coûts excessifs. La preuve d'une telle contrainte incombe à l'employeur.⁵ »

Au chapitre 5, nous présenterons un portrait des ressources susceptibles d'aider l'entreprise dans la gestion de son programme d'équité. Nous aurons l'occasion de préciser la nature des services que

⁵ BOSSET, Pierre, *Avis concernant la discrimination indirecte en emploi et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en faveur des personnes affectées*, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 1991.



M. Martin Gingras, vice-président – Services administratifs, et M^{me} Victoria Ten, préposée à l'imagerie, TD Assurance, Groupe Financier Banque TD

peut offrir à cet égard la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Cette politique d'accueil doit enfin inspirer des attitudes et des comportements pour accueillir ce nouvel employé qui présente certaines limitations fonctionnelles.

Vous voudrez sans doute profiter d'une première rencontre d'équipe de travail pour présenter cette personne en référant aux compétences professionnelles qu'elle apporte au groupe. Cette personne sera, pour sa part, en mesure d'aborder elle-même, au besoin, certaines particularités qui la concernent et qui mériteraient, selon elle, d'être connues pour développer de meilleurs liens d'équipe. Elle sera d'autant plus en mesure d'assumer ce rôle que vous aurez pris soin dans le processus de sélection d'aborder avec elle cette question. Cela vous aura d'ailleurs permis de constater qu'elle en avait toute la compétence.

Votre équipe de travail sera sans doute elle aussi en situation d'apprentissage et votre nouvel employé sera le meilleur allié!

Une politique d'intégration et de maintien en emploi

D'abord s'intégrer

Tout nouvel employé a besoin du soutien de son employeur à cette étape pour se familiariser avec son nouvel environnement de travail et intégrer ses nouvelles fonctions. La supervision au cours de cette période est généralement plus structurée,

plus fréquente ou plus intense. La personne handicapée éprouve le même besoin mais doit aussi parfois composer avec des particularités liées à certaines limitations fonctionnelles.

Il se peut que cette personne aborde différemment son travail. Il se peut qu'elle ait recours à des moyens moins usuels pour atteindre les résultats attendus. Il se peut même qu'elle doive travailler plus fort pour atteindre les mêmes résultats, ce qui ne reflète que sa motivation et sa détermination. Sans banaliser le fait de limitations fonctionnelles et leur impact sur le travail à accomplir, il serait très inapproprié d'établir ici des généralisations qui n'auraient que l'effet de la stigmatisation.

Il faut se rappeler que cette personne a été embauchée sur la base de ses compétences pour accomplir les tâches qui lui sont dévolues. L'étape de la sélection aura permis d'établir l'arrimage recherché entre ses capacités et l'emploi obtenu. Cette étape aura aussi été l'occasion d'évaluer avec cette personne comment elle envisageait aborder avec succès son nouvel emploi en évoquant le soutien technique et humain dont elle pourrait avoir besoin.

L'étape de l'intégration en emploi sera pour l'employeur l'occasion de mettre en application les principes qui orientent sa politique d'accueil et de répondre aux besoins d'intégration manifestés par cet employé lors de la sélection.



Ensuite se maintenir en emploi

On relie généralement l'aspect de l'intégration à celui du maintien en emploi. On évoque souvent à

cet égard le besoin d'accompagnement et de suivi de ce nouvel employé, sans doute nécessaire dans certaines situations mais n'en constituant pas pour autant un préalable ou un besoin absolu.

Pour plusieurs employeurs, le maintien en emploi ne constitue pas une réalité nouvelle. On a en effet le réflexe assez spontané de mettre en œuvre des moyens pour maintenir en emploi des personnes qui, en cours d'emploi, deviennent handicapées en révisant, par exemple, leur poste de travail ou les

L'équité peut supposer d'accepter de changer des pratiques ou de les adapter dans la mesure où elles entretiennent des obstacles pour lesquels il existe des solutions techniques ou humaines pour les aplanir.

tâches ou l'organisation même du travail à accomplir.

Alors, pourquoi ne pas envisager avec la même ouverture les besoins particuliers de ce nouvel employé qui pourraient se manifester en cours d'emploi. Que l'on pense notamment à la possibilité d'une condition évolutive des limitations fonctionnelles de cette personne. Que l'on pense, à un autre niveau, à l'impact de changements technologiques que l'entreprise déciderait d'implanter dans l'organisation du travail et qui pourraient notamment compromettre l'accès à l'information.

On recherche généralement à optimiser les processus de travail autant par des gains en efficacité qu'en efficacité⁶. Il est important d'évaluer l'impact des moyens retenus par rapport au maintien en emploi de la personne handicapée.

A titre d'exemple, on favorise souvent l'intranet comme moyen plus efficace de dispenser de la formation en cours d'emploi. Le choix de ce moyen technologique peut compromettre pour des personnes handicapées l'accès à l'information ainsi véhiculée. Cela ne veut pas dire de ne pas

⁶ On réfère par l'efficacité à l'idée de « bien faire les choses » au sens de l'utilisation optimale des ressources alors que l'efficacités s'intéresserait plutôt à l'idée de « faire les bonnes choses » au sens de produire les résultats attendus.

faire ce choix technologique mais de prévoir néanmoins des solutions alternatives compatibles avec certaines limitations, notamment visuelles.

Il faut se rappeler que l'équité en matière d'emploi ne concerne pas que la stricte décision d'embaucher une personne handicapée qui démontre des compétences appropriées aux tâches à accomplir. L'équité peut supposer d'accepter de changer des pratiques ou de les adapter dans la mesure où elles entretiennent des obstacles pour lesquels il existe des solutions techniques ou humaines pour les aplanir.

La présence des personnes handicapées en emploi s'avère une excellente opportunité de bonifier des politiques ou des pratiques de gestion des ressources humaines.

La mobilité professionnelle

Tout employé n'envisage pas nécessairement de changer de poste en cours d'emploi au sein d'une entreprise. L'employeur a cependant avantage à favoriser la mobilité professionnelle des employés dont le besoin d'accomplissement, soutenu par des compétences acquises ou pouvant s'acquérir, se manifeste en recherchant de nouveaux défis.

Cette approche peut, de surcroît, avoir un effet positif sur la motivation de ces employés et la capacité de rétention du personnel. Quand on considère les coûts liés à la sélection et à l'intégration de tout nouvel employé, sa rétention devient un objectif important.

Pour la personne handicapée, les perspectives ne devraient donc pas se limiter aux objectifs de

l'intégration et du maintien en emploi dans la mesure où la mobilité professionnelle pourrait contribuer à répondre à certaines de ses aspirations. Cela suppose que cette personne ait accès aux mesures de perfectionnement et de formation mises en place par l'employeur. Cet accès peut reposer sur des adaptations qu'imposent certaines limitations fonctionnelles.

On dit souvent que la ressource la plus importante d'une entreprise, c'est son capital humain. Il semble difficile de réfuter une telle affirmation qui prend encore davantage son sens dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre que nous avons évoqué.

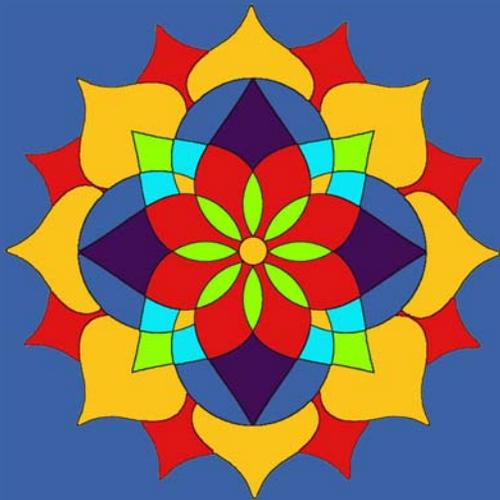
Les candidats qualifiés deviennent plus précis dans leurs critères de recherche d'emploi et accordent une attention particulière à certains aspects, tels la culture de l'entreprise et les occasions de développement personnel et professionnel. Les entreprises doivent maintenant, elles aussi, « se vendre » en communiquant leurs attributs distinctifs dont certains éléments significatifs concernent la qualité de la gestion des ressources humaines. On peut donc situer les politiques que nous venons de décrire, et les adaptations particulières que l'équité suscite, dans cette nouvelle perspective où le rapport offre-demande est à l'avantage du candidat.

On peut conclure ce chapitre en considérant que la présence des personnes handicapées en emploi s'avère une excellente opportunité de bonifier des politiques ou des pratiques de gestion des ressources humaines.



Chapitre 4

Des moyens d'aplanir des obstacles



Quand on aborde la question des obstacles à l'intégration des personnes handicapées au marché du travail, on pense spontanément à une rampe d'accès pour fauteuil roulant. Pourtant l'accessibilité physique aux lieux de travail, qui est fort importante, ne représente qu'une des catégories d'obstacles auxquels ces personnes peuvent être confrontées. Nous présentons dans ce chapitre quatre types d'obstacles :

- Obstacles liés aux attitudes et aux comportements;
- Obstacles liés à la communication;
- Obstacles liés à l'accessibilité physique;
- Obstacles liés à l'organisation du travail.

Des obstacles liés aux attitudes et aux comportements

Des attitudes fréquentes

Les attitudes des employés déjà en poste dans l'entreprise sont souvent les premiers obstacles auxquels font face les personnes handicapées qui intègrent le marché du travail. Pour plusieurs, il s'agira d'un premier contact avec une personne ayant des limitations, ce qui peut susciter quelques appréhensions et faire émerger certaines fausses croyances. Voici quelques exemples des réactions que rencontrent au quotidien ces personnes :

Le handicap plutôt que la personne

Les personnes sont souvent perçues comme « handicapées » avant d'être des femmes ou des hommes. En fait, elles sont assimilées à leurs limitations et leurs autres caractéristiques (personnalité, travail, formation, capacités, intérêts, etc.) disparaissent derrière celles-ci.

De l'inconfort

Il est fréquent qu'on se sente mal à l'aise en présence d'une personne handicapée, ne sachant trop comment entrer en relation avec elle, ni comment agir. Ce malaise peut être engendré par de fausses croyances, la peur de ce qui est différent, de même que par un manque de connaissances et d'expérience dans la relation avec les personnes ayant des limitations.

De la curiosité

On a tendance à accorder une attention plus soutenue aux personnes ou aux choses qui nous sont moins familières et la curiosité est un réflexe humain. Les personnes ayant des limitations sont souvent soumises à une observation intense qui peut se substituer au contact plus direct.

De l'admiration ou de la sympathie

On les admire pour leur détermination à surmonter les obstacles et on sympathise avec elles, convaincu qu'elles traînent un lourd

Les personnes sont souvent perçues comme « handicapées » avant d'être des femmes ou des hommes. En fait, elle sont assimilées à leurs limitations et leurs autres caractéristiques (personnalité, travail, formation, capacités, intérêts, etc.) disparaissent derrière celles-ci.

fardeau. Pourtant, les personnes handicapées ne veulent ni pitié, ni être louangées pour leur courage à faire face au quotidien. Ces personnes souhaitent être abordées comme collègues de travail.

Des moyens pour faciliter la prise de contact

Ces réactions et attitudes sont fréquentes et se présentent à des degrés divers selon les individus. Souvent transitoires et observables lors des premiers contacts entre le personnel en place et les employés nouvellement embauchés, ces réactions s'estompent au fur et à mesure qu'une relation durable avec les collègues de travail s'établit. Des moyens fort simples peuvent cependant faciliter cette prise de contact entre ce nouvel employé et ses collègues de travail :

- Annoncer l'arrivée du nouvel employé;
- Compter sur l'expérience de vie du nouvel employé.

Annoncer l'arrivée

Toutes les appréhensions qui entourent les premiers contacts entre le nouvel employé et ses futurs collègues en milieu de travail peuvent être amoindries en soignant l'accueil. Cet accueil peut prendre diverses formes, selon la taille de l'entreprise, le nombre de personnes qui seront intégrées et l'historique de l'entreprise en matière d'intégration des personnes handicapées. Une réunion d'équipe peut être un bon moyen d'annoncer l'arrivée de cet employé. Dans d'autres cas, on misera au préalable sur une activité de formation portant sur l'intégration des personnes handicapées en milieu de travail.

Quelle que soit la formule privilégiée, on gagnera à y associer cet employé pour définir le message le plus approprié. Dans certains cas, on pourrait, par exemple, privilégier d'annoncer officiellement l'arrivée du nouvel employé pour diminuer l'effet de surprise et les réactions imprévues qu'il peut provoquer. On pense, par exemple, à la personne qui pourrait être accompagnée d'un chien guide. Bien que l'on souhaite favoriser l'intégration de cet employé en abordant des questions portant sur des aspects liés à des impacts sur l'environnement ou l'organisation du travail, des principes de confidentialité à l'égard de la condition de cette personne doivent toutefois être respectés.

Compter sur l'expérience de vie du nouvel employé

Le nouvel employé qui intègre le milieu de travail est aussi en mesure de faire tomber bien des mythes et de répondre aux questions de ses collègues de travail. Nous l'avons déjà souligné, la capacité d'adaptation des personnes handicapées est régulièrement sollicitée, ce qui leur permet de développer des compétences transférables d'un environnement à un autre. Cela vaut également pour ce qui est de leur habileté à gérer les réactions des personnes qu'elles rencontrent.



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

Quelques approches gagnantes

En conclusion, nous retenons quelques approches gagnantes :

- Favoriser les contacts... tout simplement;
- Offrir de l'aide sans l'imposer;
- Choisir les mots pour le dire.

Si le regard et l'attitude non verbale sont importants, le langage l'est tout autant. Ainsi, ce nouvel employé n'est pas « cloué » ou « condamné » à son fauteuil roulant ou ne « souffre » pas de paralysie ou d'une déficience!

Des obstacles liés à la communication

Ces obstacles sont ceux qui surviennent lorsqu'une personne éprouve de la difficulté à accéder à de l'information ou à communiquer une information aux autres personnes.



Pour lever ces obstacles, il faut parfois compter sur la mise en place de moyens techniques qui deviennent des aides à la communication comme un téléphone main libre, un tableau à symboles, un ordinateur portable, certains logiciels spécialisés, un appareil auditif, etc. Il peut aussi

être nécessaire d'avoir recours à des ressources externes : interprètes, conseillers en emploi ou conseillers spécialisés en réadaptation en mesure de vous aider à adapter vos méthodes de communication.

- Favoriser les contacts...tout simplement
- Offrir de l'aide sans l'imposer
- Choisir les mots pour le dire

L'adaptation des modes de communication invite à développer de nouvelles habiletés et à s'approprier de nouveaux modes de communication et de fonctionnement.

Des moyens souvent simples existent : utiliser du papier et un crayon pour échanger avec une personne ayant une déficience auditive, produire des documents accessibles par synthèse vocale ou grossissement de caractères pour une personne ayant une déficience visuelle, faire la lecture des questions ou des consignes pour une personne ayant une déficience intellectuelle.

Le plan d'urgence de l'entreprise doit également intégrer différentes mesures visant à assurer la sécurité de l'ensemble de son personnel. On pense, par exemple, à des mesures d'alerte avec signal sonore et visuel et à des consignes spécifiques prévoyant un parcours d'évacuation sécuritaire selon les besoins.

Rappelons que la personne ayant des limitations connaît généralement bien ses besoins en matière de communication et les moyens pour y répondre.

Des obstacles liés à l'accessibilité physique

La nature des obstacles

Ces obstacles sont ceux qui empêchent une personne d'accéder physiquement à un environnement ou qui gênent ses déplacements à l'intérieur de cet environnement.

Certains obstacles sont faciles à éliminer comme un classeur mal situé ou une poubelle

encombrante. Mais d'autres nécessitent des aménagements pour faciliter un accès aux lieux de travail ou pour s'y déplacer. Il peut s'agir de prévoir des places de stationnement réservées, des rampes d'accès, une facilité de circulation pour une personne utilisant un fauteuil roulant, un accès aux étages, des salles de toilette accessibles, etc. Ces aménagements sont prévus au *Code du bâtiment* et des normes précises sont définies.⁷

Le bilan de l'accessibilité des lieux de travail

Faire le bilan de l'accessibilité du milieu de travail se présente comme une stratégie porteuse en matière d'accueil et d'intégration des personnes ayant des limitations. Un tel bilan permet d'obtenir une vue d'ensemble des installations et des pratiques internes adéquates et d'identifier les lacunes et les aspects nécessitant des améliorations. Il s'agit d'identifier les aménagements incontournables et ceux qui pourraient être envisagés à plus long terme et de se donner des priorités d'intervention en matière d'accessibilité.

L'entreprise peut décider d'examiner elle-même les lieux ou de faire réaliser une évaluation de l'accessibilité par des personnes possédant les compétences et l'expérience pour ce faire. Dans tous les cas, cet examen sera suivi de



qui précèdent l'entrée en fonction officielle. On peut ainsi « tester » le parcours qu'il aura à effectuer et les installations auxquelles il devra avoir accès dans le milieu de travail pour faire les petits ajustements qui faciliteront son déplacement dans l'entreprise.

Pour plusieurs entreprises de service, un tel bilan et le plan d'action qui en découle peuvent également se positionner comme un avantage stratégique en matière de service à la clientèle. Le personnel tout autant que les clients pourront bénéficier de ces lieux accessibles.

Des obstacles liés à l'organisation du travail

Il a déjà été question dans les chapitres précédents de l'organisation du travail et de l'attention qu'il faut porter à l'aménagement des tâches. Certains obstacles à l'intégration des personnes handicapées au marché du travail sont directement liés à l'organisation du travail. Bonne nouvelle à ce chapitre, alors que les modèles d'organisation du travail se redéfinissent dans les entreprises, on constate que les efforts visant à rendre

Faire le bilan de l'accessibilité du milieu de travail se présente comme une stratégie porteuse en matière d'accueil et d'intégration des personnes ayant des limitations.

l'établissement d'un plan d'action. On peut remédier immédiatement aux problèmes qui peuvent être réglés assez facilement à peu de frais et élaborer un plan d'action selon les objectifs de l'entreprise et les normes législatives.

Certaines entreprises organisent une visite des lieux avec le nouvel employé dans les semaines

⁷ Le guide *Normes de conception sans obstacle* est accessible sur le site Internet de la Régie du bâtiment du Québec : <http://www.rbq.gouv.qc.ca>.

Le document *Accès sans obstacles* de Kéroul est accessible au : <http://www.keroul.qc.ca>.

l'environnement de travail plus flexible se positionnent comme des pratiques gagnantes pour toutes les catégories de personnel.

L'horaire traditionnel, huit heures par jour, cinq jours sur sept perd progressivement du terrain pour faire place à des formules plus souples, compatibles avec les attentes et obligations sociales des employés. Bon nombre de personnes souhaitent maintenant travailler à temps partiel ou ne pas prolonger les heures de travail, et ce, pour des raisons de santé, de disponibilité, de compatibilité avec leurs autres activités ou obligations.

Cela s'applique tout autant aux nouveaux parents qui veulent prolonger leur présence auprès de leurs jeunes enfants, qu'aux travailleurs pré-retraités pour qui ces paramètres de l'organisation du travail feront souvent la différence entre partir ou rester plus longtemps dans l'entreprise. Si les travailleurs handicapés apprécient souvent de pouvoir profiter de cette souplesse dans l'organisation du travail, cela est donc aussi vrai pour un grand nombre de travailleurs des entreprises.

Examiner des postes en fonction de cette nouvelle donne et offrir des possibilités d'emploi en lien avec ces exigences peuvent également amener des personnes ayant des limitations à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ou à maintenir en emploi des employés compétents.

Outre les horaires et la gestion du temps de travail, d'autres modalités de l'environnement de travail méritent également une attention particulière. À titre d'exemple, utiliser la voiture pour les voyages d'affaires est pratique courante. C'est un moyen souple de se déplacer.

On constate que les efforts visant à rendre l'environnement de travail plus flexible se positionnent comme des pratiques gagnantes pour toutes les catégories de personnel.

Certaines personnes ne conduisent pas et, de ce fait, utilisent les transports en commun. Afin d'optimiser les déplacements lorsqu'ils sont fréquents, il peut s'avérer utile de convenir d'un calendrier de visites, de regrouper les visites par aire géographique, de mieux connaître les pratiques des fournisseurs de transport et de privilégier le covoiturage. L'entreprise peut aussi en profiter pour intégrer de bonnes pratiques organisationnelles en matière d'environnement.

Enfin, l'accessibilité aux pratiques de reconnaissance et aux activités sociales organisées en entreprise constitue aussi une préoccupation. Tout un chacun apprécie les gestes qui contribuent à un bon climat de travail : souligner un anniversaire, célébrer le temps des Fêtes, se réunir à l'extérieur. Ces activités sont le plus souvent organisées par un groupe d'employés particulièrement dévoués. Pour ne laisser personne de côté, il s'agit d'intégrer à la planification la dimension de l'accessibilité des activités, des lieux et des moyens de transport.



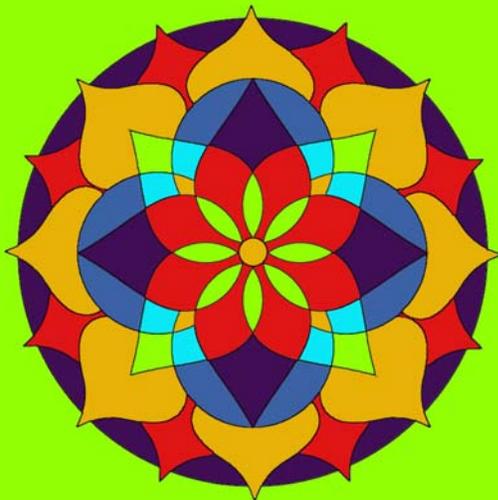
M. Dimitri Girier, conseiller en diversité, et
M^{me} Evelyn Bundock, vice-présidente – Gestion des talents,
Banque Nationale Groupe financier



M^{me} Manon Auclair, chef de la dotation, Roche Diagnostics, et
M^{me} Lucie Massé, conseillère en ressources humaines,
Fédération des cégeps

Chapitre 5

Soutien de l'entreprise dans sa démarche d'embauche des personnes handicapées



Nous consacrons ce dernier chapitre à dresser un portrait des principales ressources en mesure de vous appuyer.

Ressources disponibles

Vous avez besoin d'aide pour embaucher une personne handicapée?

Il existe des services spécialisés de main-d'œuvre pour personnes handicapées dans chaque région du Québec qui font partie, pour la très grande majorité, du Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (ROSEPH).

Ces services offrent une gamme de services professionnels aux personnes handicapées en démarche d'emploi et à celles qui sont intégrées au marché du travail, en plus d'appuyer les entreprises de diverses manières : sessions d'information, présélection, adaptation des postes de travail et accès aux mesures d'accommodement, accompagnement et soutien à l'intégration et au maintien en emploi. La liste complète est disponible sur le site Web du CAMO : www.camo.qc.ca.

Pour en savoir plus sur l'offre de service des organisations membres du Regroupement, accédez au site suivant : www.roseph.ca.



Vous voulez afficher vos postes dans des sites Web adaptés?

Faites connaître vos intentions d'embauche en passant par des sites spécialisés.

Le CAMO pour personnes handicapées offre cette possibilité dans sa section *Offres d'emploi de nos partenaires* : www.camo.qc.ca.



Pour joindre des étudiants et finissants, nous vous proposons aussi d'utiliser le site de l'Association nationale des étudiant-e-s handicapé-e-s au niveau postsecondaire (NEADS) : <http://nows.ca>.

Finalement, le site *Placement en ligne d'Emploi-Québec*⁸ offre aux entreprises la possibilité de s'identifier comme entreprises ayant un programme d'accès à l'égalité ou un programme d'équité en matière d'emploi et offre aux candidats la possibilité de sélectionner ces entreprises : <http://emploi Quebec.net>.

⁸ Pour l'instant, *Placement en ligne* ne respecte pas les standards internationaux en matière d'accessibilité du World Wide Web Association (W3C), mais des travaux à cet effet sont prévus dans les années à venir.

Vous voulez connaître les mesures financières qui pourraient vous être utiles dans votre démarche d'embauche des personnes handicapées?



Emploi-Québec a des Centres locaux d'emploi (CLE) dans chaque région du Québec et gère différentes mesures de soutien financier qui portent notamment sur les salaires, les besoins d'adaptation et d'organisation du travail, le financement d'aides spécialisées, etc. : <http://emploiquebec.net>.



SPHERE-Québec (Soutien à la personne handicapée en route vers l'emploi au Québec) a pour mandat d'assurer la mise en œuvre d'activités financées par le *Fonds d'intégration pour les personnes handicapées* (FIPH), programme du ministère des Ressources humaines et Développement des compétences Canada : www.sphere-qc.ca.

Vous avez besoin d'un interprète dans votre démarche de sélection ou d'embauche de personnes vivant avec la surdité?

Des services professionnels existent dans chaque région du Québec. La liste des services partout au Québec est accessible au : www.cqda.org.

Vous souhaitez obtenir des conseils judicieux portant sur l'adaptation de votre milieu?



Kéroul est implanté depuis 30 ans au Québec et a aidé plusieurs entreprises du tourisme et de la culture. Il est aussi en mesure de conseiller d'autres entreprises sur les questions d'adaptation de milieux de travail. Il offre entre autres des sessions de formation destinées au personnel des entreprises : www.keroul.qc.ca.



La **Société Logique** intervient dans le développement et la création d'environnements universellement accessibles. Ses principales activités sont la promotion du concept d'accessibilité universelle et la consultation en aménagement : www.societelogique.org.

Vous rencontrez des enjeux liés à l'adaptation des technologies?



AccessibilitéWeb fait la promotion de l'accessibilité des sites et applications Web pour les personnes handicapées et les populations vieillissantes par ses services de formation, d'évaluation, de certification et de consultation : <http://accessibiliteweb.com>.



Le **Centre de recherche et d'expérimentation sur l'inclusion numérique (CREIN)** s'occupe de l'accès des personnes handicapées aux technologies de l'information et mène des activités de recherche, d'expérimentation, d'information et de formation : www.crein.ca.

Vous avez des questions encore plus pointues sur l'impact de certaines déficiences ou limitations?

Des services de réadaptation ont développé une expertise à la fine pointe. Ces services sont implantés dans chaque région du Québec et sont regroupés au sein d'associations professionnelles.



Pour en connaître davantage sur des limitations liées à une déficience physique ou sensorielle : www.aerdpq.org.

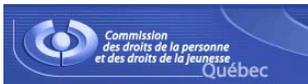


Pour en connaître davantage sur des limitations liées à une déficience intellectuelle ou à un trouble envahissant du développement : www.fqcrdi.qc.ca.



Pour en connaître davantage sur les enjeux liés à la santé mentale : www.aqrp-sm.org.

Vous avez des préoccupations sur des questions de droit ou d'obligation en matière d'accommodement?



La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a pour mission de veiller au respect des principes énoncés dans la *Charte des droits et libertés de la personne*. En matière de programmes d'accès à l'égalité, la Commission répond aux demandes d'assistance des entreprises et des organisations qui implantent ces programmes par des services d'assistance-conseil, d'information et de formation. De plus, la Commission offre des services-conseils en matière d'accommodement raisonnable : www.cdpedj.qc.ca.



La Commission canadienne des droits de la personne applique la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et veille au respect de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Elle veille à ce que les employeurs sous réglementation fédérale offrent des chances égales d'emploi aux groupes désignés dont les personnes handicapées. Elle conçoit et met en œuvre des programmes d'information et de prévention de la discrimination : www.chrc-ccdp.ca.

Vous souhaitez planifier votre démarche d'embauche des personnes handicapées, obtenir des conseils de gestion ou connaître des entreprises qui ont une expérience dans ce domaine?



Le CAMO pour personnes handicapées offre des services conseils aux entreprises et le soutien au développement de programmes, d'outils et de bonnes pratiques de gestion en lien avec vos préoccupations. Il coordonne également les activités du Réseau des entreprises pour l'intégration des personnes handicapées et est promoteur de la Journée Contact, un salon de l'emploi spécialisé dans le domaine de l'embauche de personnes ayant des limitations. Par l'entremise de son site Web, il informe et appuie les gestionnaires dans la mise en œuvre d'activités d'information, de formation, de promotion, etc.

Pour quelque question que ce soit, n'hésitez pas à consulter les ressources du CAMO pour personnes handicapées : www.camo.qc.ca.

Nous vous proposons en introduction de présenter dans ce guide une démarche pour faciliter l'implantation d'un programme de gestion de la diversité qui intègre l'offre de main-d'œuvre des personnes handicapées. Cet objectif dépasse d'emblée la décision d'embaucher une personne handicapée dans une quelconque unité administrative d'une entreprise.

Les étapes que comporte la démarche que nous mettons en valeur amène à revoir différents processus à partir d'une réflexion plus globale sur des enjeux liés à la diversité. Cela sous-entend qu'il est difficile de souscrire à cette valeur et de maintenir en même temps le statu quo dans l'organisation du travail. L'approche que nous défendons ne doit cependant pas revêtir un caractère ardu et rebutant. Personne ne cherche en effet à vivre un processus de gestion du changement plus complexe que le changement lui-même à implanter.

La démarche que nous proposons doit également tenir compte de la réalité de l'entreprise. La structure ou la culture d'une PME présentent des caractéristiques fort différentes de celles d'une entreprise de grande taille. Le processus de prise de décision et la disponibilité des ressources internes pour implanter ce type de démarche varient également selon la taille de l'entreprise. Des ajustements et des adaptations sont donc à prévoir.

L'esprit de la démarche de ce guide présente néanmoins la gestion de la diversité dans une perspective plus globale, peu importe la taille de l'entreprise.

Nous croyons donc utile de dégager, en conclusion, quelques lignes de force de cette perspective :

- La gestion de la diversité procède d'une planification des besoins de main-d'œuvre de l'entreprise reposant sur un horizon où des facteurs démographiques auront un impact significatif sur sa disponibilité;
- La gestion de la diversité constitue dès lors un enjeu stratégique pour l'entreprise qui s'intègre même dans son plan d'affaires;
- La diversité valorise la différence des groupes et des individus qui la composent à laquelle nous associons les personnes handicapées;
- Cette différence fait appel dans l'entreprise à une capacité de s'adapter aux besoins et aux réalités de la diversité : cela a notamment des répercussions sur différentes politiques de gestion des ressources humaines;
- La démarche proposée circonscrit cette capacité de s'adapter à la réalité des besoins des personnes handicapées afin de réduire des obstacles qui les empêcheraient de mettre à profit toutes leurs compétences;
- La gestion de la diversité s'avère une opportunité plutôt qu'une contrainte. Cette approche permet d'enrichir l'entreprise des valeurs ajoutées qu'elle procure et dont les retombées peuvent bénéficier à l'ensemble du personnel;
- Ce changement s'appuie sur une vision stratégique et un leadership de la direction de l'entreprise;
- L'entreprise peut compter sur des ressources, des programmes et des mesures susceptibles de l'aider dans sa démarche.

*La gestion
de la
diversité
s'avère
une opportunité
plutôt
qu'une contrainte.*



Le CAMO pour personnes handicapées

Le Comité d'adaptation de la main-d'oeuvre pour personnes handicapées contribue à favoriser l'accès à la formation et à l'emploi des personnes handicapées. Il joue un rôle conseil auprès d'instances gouvernementales en proposant des pistes d'action visant l'amélioration de politiques, programmes et mesures. Il constitue un carrefour d'informations et de diffusion d'expertises. Il initie et coordonne des projets visant à promouvoir les compétences des personnes handicapées.

Le CAMO pour personnes handicapées est particulièrement présent aux besoins du marché du travail en offrant des services conseils aux entreprises qui veulent se doter de politiques d'embauche à l'égard des personnes handicapées. Il coordonne les activités du Réseau des entreprises pour l'intégration des personnes handicapées qui partagent cet objectif et il assure son développement.



Tél. : 514 522-3310
www.camo.qc.ca
camo@camo.qc.ca

Kéroul

Kéroul fêtait son 30^e anniversaire à l'automne 2009. Organisme engagé dans son milieu, Kéroul apporte son soutien professionnel à plusieurs entreprises qui veulent améliorer leur accessibilité aux personnes handicapées. Grâce à ses conseils judicieux qui tiennent compte aussi de la faisabilité des améliorations possibles, les entreprises peuvent donc aplanir plusieurs obstacles liés autant à l'accessibilité physique des lieux qu'à l'information et aux communications.

Kéroul s'est distingué au cours des années dans les secteurs du tourisme et de la culture. Il est maintenant en mesure de rejoindre les entreprises des différents secteurs d'activités. Kéroul offre également des services d'information et de formation sur mesure. La gamme de ses services soutient non seulement l'intégration au travail des personnes handicapées mais permet aussi de répondre aux besoins des entreprises désireuses de se tailler une part de marché appréciable auprès de cette clientèle.



Tél. : 514 252-3104
www.keroul.qc.ca
info@keroul.qc.ca

Des capsules vidéo

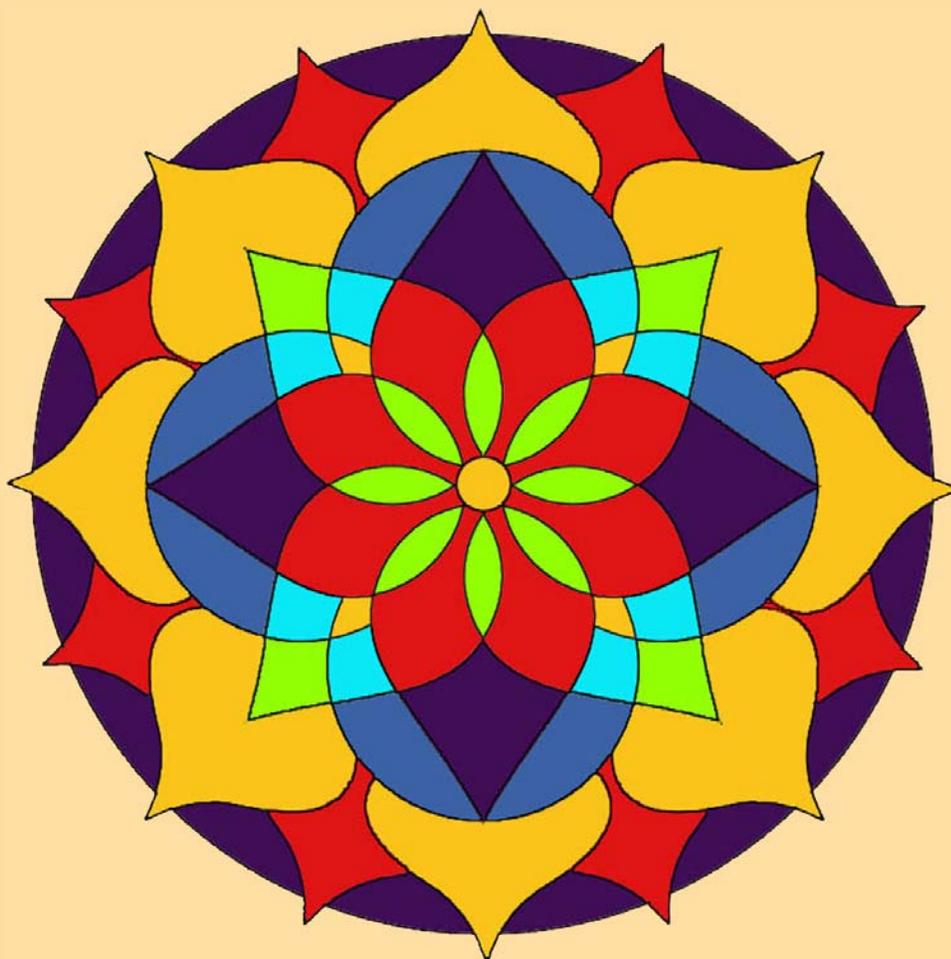
Des capsules vidéo illustrent les thèmes abordés dans le guide. Cette vidéo présente des expériences de membres de directions d'entreprises qui partagent des objectifs d'équité et d'accès à l'égalité en emploi, valorisant une gestion de ressources humaines axée sur la diversité des talents.

Des personnes handicapées en emploi apportent pour leur part leurs témoignages probants de réussite professionnelle.

Cette vidéo est disponible au : www.camo.qc.ca/employeurs.

Les photos, tirées de la vidéo, et paraissant dans ce guide, sont l'œuvre de M. Claude Boisvert, de la firme CÉANS.





Les activités du CAMO pour personnes handicapées sont réalisées grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail.

Commission
des partenaires
du marché du travail
Québec 

ISBN 978-2-922860-22-1
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada
Tous droits réservés - 2011