

La diversité du handicap : pratiques et conditions de succès Cas des entreprises au Maroc

The diversity of disabilities: practices and conditions for success Case of companies in Morocco

Lamya TEMNATI

Enseignante chercheuse

Laboratoire des Etudes en Sciences Economiques et de Management (LERSEM)
Ecole Nationale de Commerce de Gestion- El Jadida

Hasnaa ALAMI

Enseignante chercheuse

Laboratoire des Etudes en Sciences Economiques et de Management (LERSEM)
Ecole Nationale de Commerce de Gestion- El Jadida

Date de soumission : 19/05/2022

Date d'acceptation : 05/08/2022

Pour citer cet article :

TEMNATI.L & ALAMI.H.(2022) « La diversité du handicap : pratiques et conditions de succès
Cas des entreprises au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 Numéro 8 »
pp: 331 -347.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le paradigme de la diversité du handicap fait l'objet de nombreux travaux académique et s'impose aussi bien sur le plan politique, qu'économique et académique. Dans ce cadre, plusieurs entreprises souscrivent à l'idéologie de la diversité et à la lutte contre toute forme de discrimination. Cet article a pour objectif de présenter les pratiques ressources humaines que les entreprises adoptent pour bien réussir l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap et les conditions de succès permettant d'assurer leur inclusion. La méthode adoptée est qualitative, considérée pertinente pour répondre à des exigences spécifiques. Des entretiens ont été réalisés auprès de 22 responsables ressources humaines sollicités en raison de leur sensibilité à la question du handicap et de l'implication de leurs entreprises dans des actions de responsabilité sociale et dans d'autres thématiques de la diversité. L'analyse montre la perception positive des responsables ressources humaines envers le handicap et leur implication dans la gestion de cette forme de diversité, les conditions de sa réussite, mais aussi les difficultés qui subsistent relatives à la diversité du handicap.

Mots clés : « la diversité ; discrimination ; handicap ; pratiques ressources humaines ; intégration professionnelle »

Abstract

The paradigm of the diversity of disabilities is the subject of numerous academic works and imposes itself on the political, economic and academic levels. In this context, several companies subscribe to the ideology of diversity and the fight against all forms of discrimination. This article aims to present the human resources practices that companies adopt to successfully integrate people with disabilities into the workplace and the conditions for success to ensure their inclusion. The method adopted is qualitative, considered relevant to meet specific requirements. Interviews were conducted with 22 human resources managers contacted because of their sensitivity to the issue of disability and the involvement of their companies in social responsibility actions and in other diversity themes. The analysis shows the positive perception of human resources managers towards disability and their involvement in the management of disability diversity and the conditions for its success, but also the difficulties that remain relating to this form of diversity.

Keywords: « diversity; discrimination; disability; human resources practices; integration professional »

Introduction

Marquant une nouvelle étape dans la sphère de l'égalité, la diversité est le résultat de plusieurs mouvements révélateurs d'un changement profond. Son émergence a apporté un nouveau regard sur la dimension humaine en acceptant chaque individu avec ce qu'il a de particulier ou de différent. Longtemps considéré comme absurde et inquiétant, ce concept s'est développé pendant les années quatre-vingt-dix dans les pays anglo-saxons et a pu sortir de son mutisme pour prendre toute son ampleur à partir des années 2000 en France (Sabeg et Charlotin, 2006).

Le paradigme de la diversité dépasse les frontières de l'égalité des capacités et s'appuie sur la valorisation des différences sans référence au groupe d'appartenance (Bender, Pigeyre, 2003). Dans ce cadre, La commission Européenne a déclaré l'année 2007 comme étant une année de l'égalité des chances pour tous afin de lutter contre toute discrimination. Les objectifs de cette déclaration sont : les droits, la représentation, la reconnaissance et le respect¹.

La prise en considération des enjeux de la diversité est désormais affirmée comme une certitude (Perretti, 2007, Jasor, 2008). Cette approche a pu, réellement, conjuguer l'économique et le social, considérés, auparavant, comme deux champs séparés l'un à l'autre. Les bonnes pratiques de la gestion de la diversité apparaissent, en conséquence, comme une solution idoine pour réduire les inégalités surtout celles envers les personnes en situation de handicap (PSH). S'inscrit dans cette tendance, notre article s'attache à répondre à cet ensemble de questions : **comment les entreprises se saisissent-elles de la diversité du handicap ? Quelles pratiques de gestion des ressources humaines les entreprises doivent mettre en œuvre afin de parvenir à intégrer les personnes en situation de handicap ? Quelles conditions de succès permettant d'assurer l'inclusion de ces personnes ?**

Vu les spécificités de ce sujet, nous avons choisi une méthode qualitative. Des entretiens ont été effectués auprès de 22 responsables ressources humaines sollicités en raison de leur sensibilité à la question du handicap.

Nos développements s'articulent autour de trois parties. Nous présentons dans la première

¹ Journal officiel de l'Union européenne 31/5/2006, DÉCISION N° 771/2006/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 17 mai 2006 : [http://data.europa.eu/eli/dec/2006/771\(1\)/oj](http://data.europa.eu/eli/dec/2006/771(1)/oj)

partie une revue de la littérature internationale sur la diversité du handicap. Nous abordons, dans une seconde partie, le cadre méthodologique de notre recherche et analysons les principaux résultats obtenus. Nous formulons dans la troisième partie les conclusions les plus importantes et les perspectives que nous proposons.

1. Le cadre conceptuel de la diversité du handicap : enjeux et état des lieux

La diversité marque un tournant décisif dans le monde des entreprises. Elle a fait ses preuves après un vaste mouvement jalonné de différentes mutations que nous abordons en premier lieu. L'intégration des personnes en situation de handicap constitue une problématique à part et les enjeux sont tellement forts qu'il convient d'analyser et d'appréhender le sujet en question.

1.1 La diversité du handicap : émergence et enjeux

La notion de diversité est apparue aux Etats Unis dans les années soixante où la question éminemment soulevée a concerné les minorités ethniques. En vue de compenser les effets de longues durées suscitées par la ségrégation raciale, la politique « affirmative action » a été mise en place. Déployée principalement dans trois domaines : l'emploi, l'armée et l'éducation, elle a favorisé, par un traitement préférentiel, l'accès des minorités notamment les noirs à des emplois et aux établissements d'enseignement en interdisant toute discrimination basée sur la race, l'origine nationale, la religion ou le sexe. Dans cette perspective, le gouvernement a incité les entreprises à mettre en œuvre des actions de discrimination positive à l'égard des femmes, des minorités et des handicapés (Milkovich et boudreau, 1994).

Malgré les avantages de cette politique, plusieurs Etats et universités l'ont rejetés voir abolir l'affirmative action dans leur politiques de recrutement : la Californie en 1996, suivi de la Floride, de l'Etat de Washington, du Michigan et du Nebraska (Frayssé, Champroux, 2005). La fin de cette politique a abouti à l'apparition du concept de la diversité. Selon Thomas (1990), fondateur de l'Américain Institute For Managing diversity en 1984, les populations minoritaires sont porteuses d'une valeur ajoutée pouvant contribuer à la compétitivité de l'entreprise. D'où la nécessité de mettre en place une gestion de la diversité avec pour objectif que chaque employé améliore sa capacité et sa contribution à l'entreprise en mettant en valeur les différences (Igalens, Sahraoui, 2010).

La diversité s'appuie, en priorité, sur la non-discrimination qui constitue une dimension fondamentale pour le développement de l'égalité. Une égalité sans diversité n'est qu'une égalité factice. La diversité détermine, aujourd'hui, les nouvelles frontières de l'égalité

(Sabeg et Charlotin, 2006). C'est ce qui explique l'aspect individuel de la diversité conférant à l'individu une identité personnelle. L'individu ne peut être, réellement, réduit à quelques caractéristiques génériques. Il doit être identifié en tant que personne qui agit au sein d'un groupe. Revêtant une dimension collective, la diversité se définit comme étant un construit social. Elle renvoie à la valorisation des différences en respectant le principe de l'altérité de telle manière qu'il faut tendre vers une même vision commune et assurer l'unité collective, ce qui permet, en conséquence, le développement de l'identité sociale (Haas, Shimada, 2010 ; Bender, Pigeyre. 2003)

Pour Cornet et Delhay (2005), la diversité s'appuie sur plusieurs caractéristiques : visibles (l'âge, la couleur de peau, le sexe, la taille, le poids...), physiques fonctionnelles (le handicap, la grossesse, la taille, le poids...), individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu, à son l'expérience, à son orientations sexuelles, sociales liées à l'appartenance à un groupe ou un environnement social et organisationnelles.

Par ses particularités, la problématique de la diversité de handicap est spécifique et ne propose pas une vision positive que les politiques de management de la diversité (Woodhams et Danieli, 2000). Stone et Colella (1996) citent plusieurs formes de handicap : physique, mental ou psychique, sensoriel, neurologique, et le handicap relatif à l'apprentissage, aux troubles d'accoutumance ou aux conduites addictives qui peuvent être à l'origine de futurs handicaps. Garner-Moyer souligne que la diversité est une législation à respecter sur le plan juridique. Elle est régie par un ensemble de lois qui rend légitime son champ d'intervention. Signé le 2 octobre 1997, le Traité d'Amsterdam confère expressément la compétence à la Communauté européenne de « *prendre les mesures nécessaires pour combattre toute discrimination sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle* » (Dubos, Marguénaud, 2007). Dans le même sens, le Préambule de la Constitution marocaine du 01/07/2011 proclame l'égalité des chances pour bannir et combattre toute discrimination à l'encontre des citoyens en raison du sexe, de la couleur, des croyances, de la culture, de l'origine sociale ou régionale, de la langue, du handicap ou de quelques circonstances personnelles que ce soit².

Depuis les années 80, le Maroc s'est engagé activement dans un processus législatifs spécifiques envers les personnes souffrant de handicap. Ces textes consistent en l'intégration sociale de cette catégorie par la garantie du droit à l'éducation, la formation, l'emploi et aux

² Secrétariat Générale du Gouvernement : sgg.gov.ma

accessibilités. Il s'agit de la loi 05.08³ relative à la protection sociale des personnes aveugles et des déficients visuels et de la loi-cadre 97.13⁴ relative à la promotion et à la protection des personnes en situation de handicap adoptée en 2016. Selon l'article 17 de la loi n°07-92⁵ relative à la protection sociale des personnes handicapées, « aucun citoyen ne peut, pour cause d'un handicap dont il est atteint, être privé de l'obtention d'un emploi dans le secteur public ou privé... ».

La politique d'intégration des PSH devient une obligation nationale. Afin d'unir tous les membres de la nation, le mot handicap est utilisé à la place des termes « invalide », « incapable » et « aliéné ». Et en vue de réduire les stigmates d'infériorité, les concepts « modèle social » ou « en situation » sont associés à la notion de handicap sans pour autant les supprimer (Pham, Kertudo 2020). Les déficiences peuvent varier en importance, en stabilité (temporaire ou permanent) et en types (Woodhams et Danieli, 2000).

La relation au handicap est déterminée par la peur et le rejet. Les PSH ont été longtemps invisibles dans les sociétés (Barth, 2018). Malgré cette démarcation et la construction des stéréotypes négatifs, l'évolution des représentations sociales s'attache à mettre en relief le réel pouvoir d'agir traduit par le concept « empowerment ». Apparue dans les années 80 dans les sciences sociales (Rappaport, 1981), ce pouvoir permet aux personnes discriminées d'agir et d'influencer la réalité selon leurs aspirations. Dans le champ des pratiques sociales, l'empowerment est une approche intégrée du changement qui s'inscrit dans une logique d'influence personnelle ou collective sur l'environnement (Le Bossé, 2003).

1.2 L'état des lieux de la situation des personnes en situation de handicap

Lorsqu'on se penche sur les droits de l'homme, on oublie souvent les PSH. Selon l'organisation mondiale de la santé (2016), plus d'un milliard de personnes dans le monde sont en situation de handicap dont 80% vivent dans les pays en développement. Au Maroc, l'enquête nationale sur le handicap de 2014 a révélé que le taux national de prévalence du handicap est de 6,8 %. Sur un total de 33.304.000, 2.264.672 personnes souffrent d'incapacités. Le taux d'emploi des PSH en âge d'activité est de 13,6 %. Selon le Haut-commissariat au plan (Ministre de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social, 2014), ce taux est trois fois plus faible que le taux d'emploi national. La structure de la population active occupée en

³ Le dahir n° 1-82-246 du 11 rejab 1402 (6 mai 1982) relative à la protection sociale des aveugles et des déficients visuels.

⁴ Bulletin officiel N° 6466-12 chaabane 1437 (19-5-2016).

⁵ Le dahir n° 1-92-30 du 22 rabii I 1414 (10 septembre 1993) relative à la protection sociale des personnes handicapées.

situation de handicap est à prédominance masculine puisque les hommes y sont représentés à plus de 91,1 %. Les femmes en situation de handicap souffrent d'une double discrimination : une discrimination liée au genre, aggravée par la discrimination due à la situation du handicap. Elles ont neuf fois moins de chance de trouver un emploi que les hommes en situation de handicap.

En général, le taux d'activité des PSH est toujours bas. La moitié des PSH au chômage affirme « qu'un aménagement ou une adaptation de leurs conditions de travail serait nécessaire pour prendre ou reprendre un emploi ». Selon l'enquête « Handicap-Santé », « les ouvriers et ouvrières ont respectivement trois et quatre fois plus de risques de juger leur état de santé altéré que les cadres. Après 60 ans, ils déclarent deux fois plus de difficultés pour rester autonomes dans les activités du quotidien que les cadres » (Baudier, 2019).

La signature de la Convention Internationale Relative aux Droits des Personnes Handicapées (CIDPH) par le Maroc le 30 mars 2007 et sa ratification⁶ le 8 Avril 2009, a constitué un important tournant pour la question du handicap au pays. En plus l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), qui vise la lutte contre les disparités régionales, la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale marque l'engagement du Maroc dans un processus d'amélioration des droits des personnes handicapées.

Cependant, beaucoup de chemin reste à parcourir pour que le handicap soit accepté dans le cadre de la diversité humaine et que les PSH soient appréhendées non pas par le biais de leurs déficiences, mais par celui de leurs potentialités et de leurs capacités. Le handicap est souvent perçu comme générateur d'un coût correspondant à des aménagements spécifiques (Gardien, 2006). Ce coût est renforcé par des préjugés discriminatoires liés au handicap : moins productif, plus fort absentéisme, nécessite forcément des aménagements lourds, etc. (Point et al, 2010).

Pour garantir aux PSH le pouvoir de bénéficier des mêmes droits que n'importe quel autre membre de la société et de répondre à leurs besoins, l'adoption d'une démarche intégrée est indispensable. Cela implique que les politiques, les programmes, les projets de développement et les pratiques des entreprises soient conçus et évalués en fonction de leurs impacts sur les conditions de vie des PSH comme sur toute autre personne. Il est donc primordial de créer un univers inclusif par une gestion efficace de la diversité du handicap.

⁶ Protocole facultatif se rapportant à la Convention relative aux droits des personnes handicapées (13 Décembre 2006). <http://www.ohchr.org/fr/hrbodies/crpd/pages/crpdindex.aspx>

2. La gestion de la diversité du handicap au sein des entreprises au Maroc : quelles pratiques de gestion des ressources humaines et quelles conditions de succès ?

Lutter contre les discriminations envers les PSH, les reconnaître et les valoriser représente autant de défis que les entreprises doivent relever. Pour gérer avec succès cette diversité, les responsables ressources humaines (RRH) doivent être convaincus de la nécessité de conduire des changements, ce qui les incite à repenser leurs politiques ressources humaines et à mettre en place des pratiques distinctes. Ainsi, pour réduire les résistances et vaincre tout type de peur, il faut s'interroger sur les conditions permettant aux RRH de transformer leurs attitudes négatives en positif à l'égard de l'intégration des PSH dans le monde professionnel.

2.1 Le dispositif méthodologique

Vu les particularités du sujet en question, nous avons opté pour une méthode qualitative considérée pertinente pour répondre à des exigences spécifiques (Schumacher, 1997). Comme le stipule Erickson (1986), cette méthode se distingue par la mise en jeu de l'interprétation des acteurs. Le nombre des RRH rencontrés a été déterminé en nous appuyant sur le principe de saturation théorique (Romelaer, 1998). En effet, les deux derniers RRH n'ont pas fourni de nouvelles informations. Nous avons ainsi réalisé des entretiens semi-directifs individuels d'une durée moyenne de 1h30 min auprès de 22 RRH. Ces RRH ont été sollicités en raison de leur sensibilité à la question du handicap, de l'implication de leurs entreprises dans des actions de responsabilité sociale et dans d'autres thématiques de la diversité.

Les questions sont de nature ouvertes afin de permettre aux RRH de parler librement de leur expérience en matière d'intégration des PSH. Les entretiens réalisés ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Les RRH ont été interrogés sur les pratiques ressources humaines adoptées au profit des PSH et les difficultés rencontrées. Nous nous sommes également intéressées aux conditions de réussite de la promotion de la diversité du handicap au sein des entreprises faisant l'objet de notre étude. Le traitement des données s'est fait par thèmes définis au préalable. Nous avons choisi deux méthodes de partage des informations recueillies : faire une synthèse à partir des données collectées dans les interviews et présenter les témoignages des RRH interrogés.

Notre objectif consiste à moins dénoncer les insuffisances des pratiques d'intégration professionnelle des PSH que de souligner l'implication des RRH dans la gestion de la diversité du handicap et les conditions de sa réussite.

2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines et la diversité du handicap

▪ Recrutement

La discrimination à l'embauche est une problématique saillante dans le monde du travail. Plusieurs critères peuvent être à l'origine de cette situation tels que la race, la couleur, le sexe, le handicap, la situation conjugale, la religion, l'opinion politique, l'affiliation syndicale, l'ascendance nationale ou l'origine sociale. Les candidats ne seront donc pas évalués objectivement sur la base de leurs compétences professionnelles mais surtout pour ce qu'ils sont.

L'article 507⁷ du code de travail marocain impose à l'employeur qui embauche des salariés, l'obligation de ne prendre « en considération, pour ce faire, que les qualifications, expériences et recommandations professionnelles des demandeurs d'emploi ». En plus l'article 9⁸ de ce code interdit toute discrimination qui viole l'égalité des chances en matière d'emploi ou d'exercice d'une profession, notamment l'embauchage, la conduite et la répartition du travail, la formation professionnelle, le salaire, l'avancement, l'octroi des avantages sociaux, les mesures disciplinaires et le licenciement.

Malgré ce dispositif juridique, le handicap au travail demeure un sujet sensible en entreprise. Les RRH rencontrés déclarent que le recrutement des PSH, même s'il présente une opportunité de s'ouvrir à des profils différents, reste un défi social et sociétal. Ils rajoutent que c'est vraiment compliqué. « *Quand on me dit handicap, je pense problème et soucis* » (RRH). « *Il nous faut un processus particulier de recrutement* » affirme un autre RRH. « *Où trouver la bonne candidature et comment appréhender la personne handicapée en entretien* » est un point essentiel qui a été soulevé par les responsables interrogés dont la majorité considère que l'accès à l'emploi des handicapés est parfois un vrai défi.

Malgré les difficultés rencontrées, les RRH affirment qu'ils mettent en place dans leurs politiques ressources humaines des clauses de non-discrimination relatives au recrutement des PSH. Le recrutement s'appuie sur des actions qui prônent la diversité et l'égalité des chances ainsi que la non-discrimination. « *Dès leur intégration, nous mettons à la disposition des PSH des mesures adaptées pour favoriser leur inclusion et éviter toutes les obstacles relatifs à leur quotidien* » (RRH). Selon ces responsables, une cartographie des postes destinée aux PSH a été élaborée et partagée avec les cabinets du recrutement, et ce en accord avec le médecin du travail.

⁷Bulletin officiel N° 5201 -16 rabii I 1425(6-5-2004)

⁸ idem

■ Formation

Depuis longtemps, la formation a acquis selon l'expression de Sainsaulieu « la dimension d'une véritable institution dans la société contemporaine » (Gilbert et al, 2003). La formation a pour objet d'améliorer les compétences professionnelles des salariés, de faciliter leur promotion professionnelle, de développer leur potentiel et de prévenir les risques d'inadaptation (Cadin et al, 1997).

Dans le code du travail marocain, l'article 23⁹ affirme que les salariés ont le droit de bénéficier des programmes de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue. La formation, en tant que telle, doit aussi prendre en considération les principes de base de la diversité. Il faut assurer un accès équitable à la formation et que les PSH bénéficient au même titre que les autres collaborateurs, pour une même formation, des mêmes conditions de prise en charge des frais de déplacement et d'hébergement. Dans cette voie de lutte contre la discrimination, tous les RRH déclarent que « *la formation des PSH est, certes, un parcours de combattant, mais ils essayent de relever ce défi* ». « *C'est compliqué pour nous, mais pour faire avancer les choses, nous mettons en place une démarche spécifique et particulière de formation* » (plusieurs RRH). Dans ce cadre, les RRH interrogés insistent sur le fait que leurs entreprises déploient des formations adaptées qui permettent aux PSH de mieux exercer leurs fonctions, de les aider à évoluer et développer leurs savoirs faire, d'améliorer leur compétence et leur employabilité. « *Nous divisons les processus de formation en petites tâches afin de faciliter l'apprentissage et de renforcer le sentiment de réussite et de confiance en soi chez les PSH* ». En plus « *nous essayons d'individualiser les formations en tenant compte de la situation de chaque handicap* » affirment ces RRH. Ils précisent également qu'une série de conférences sur le thème de la diversité a été lancée pour sensibiliser davantage les collaborateurs au sujet du handicap. Afin de lever les stéréotypes vis-à-vis de ce phénomène, ils déclarent avoir participé au Forum d'emploi « Handicap Maroc » et tenu plusieurs journées thématiques intitulées « Changeons notre regard » au profit des collaborateurs.

■ Gestion des carrières

C'est une pratique qui n'échappe pas aussi à la discrimination. Une carrière dans une entreprise est une succession d'affectations à des postes de travail. C'est l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquelles il reçoit une rétribution. Selon Peretti (1994), gérer une carrière, c'est prendre en considération les

⁹ Bulletin officiel N° 5201 -16 rabii I 1425(6-5-2004)

besoins de l'entreprise et les désirs des salariés. Les PSH se trouvent, réellement, bloquées dans leurs carrières à cause des stéréotypes et des préjugés négatifs construits, et également de leur incapacité à s'adapter et à maîtriser la culture d'accueil.

En ne réalisant que de faibles performances, la majorité des RRH avancent que *« les PSH n'ont ni le potentiel ni les capacités pour faire le même travail que les personnes qui sont valides. Ils ont des difficultés pour bouger, saisir les objets, ouvrir des portes.... »*. *« Comment donc évaluer les PSH au travail ? »* (RRH). *« Une personne handicapée est confrontée à d'énormes difficultés. Elle doit être aidée, assistée et accompagnée par un binôme toute la journée. Pour faire quelque chose, il faut qu'elle redouble d'efforts en vue d'accéder à certaines choses qui pour les personnes valides sont faciles et routinières »* (RRH). Les RRH interviewés n'organisent pas des évaluations formelles pour les PSH et affirment qu'aucune politique de gestion des carrières n'est élaborée en leur faveur. Ils s'accordent sur le fait que, pour la plupart des employés handicapés, les objectifs à long terme n'ont que peu de sens. Pour les motiver, il faut s'intéresser à des objectifs et à des succès à court terme.

3. Les conditions de succès de la mise en œuvre de la diversité en faveur des PSH

Le bilan de notre enquête sur les actions de diversité montre que les pratiques lancées ne sont pas incorporées dans un plan global et formel de gestion de la diversité. Elles sont souvent des initiatives pilotées par des RRH. Cependant, pour aller plus loin dans la gestion de la diversité, les RRH révèlent qu'il faut intégrer la démarche d'inclusion des PSH dans la politique générale de l'entreprise. *« Au début, l'initiative et les actions à entreprendre émanent du RRH. Or, pour lever les préjugés et les stéréotypes, réduire les difficultés précitées, et renforcer le savoir-faire des équipes chargées d'accueillir, de former et d'évaluer des personnes handicapées, il faut la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui sont censés se préparer pour cette fin »* (RRH). *« La pérennité de l'ensemble des actions en faveur de l'intégration du handicap nécessite leur intégration dans les processus ordinaires de fonctionnement de l'organisation »* (Point & al., 2010). Tous les RRH interviewés identifient les conditions à prendre en compte pour pouvoir créer un environnement favorable et pérenniser le changement :

3.1 Première condition : promouvoir une culture ouverte à la question du handicap

Les RRH dénoncent que la culture d'entreprise est un facteur d'intégration important pour soutenir les pratiques de diversité : *« Elle nous donne des fondements qui vont nous permettre de travailler ensemble au-delà des différences et des stéréotypes »* (RRH). Ceci rejoint les préconisations de plusieurs auteurs qui affirment que le changement culturel est un élément

central en management de la diversité (Arredondo, 1996 ; Brinkman, 1997 ; Damken Brown, 1997; Carnevale , Stone, 1995; Carr-Ruffino, 1995 ; Jackson, 1992). A court terme, la culture est un code qui conditionne la perception des individus de manière à orienter leur attention, détermine leur façon d'agir et fournit les critères de jugement (appréciation, évaluation). A long terme, elle constitue une dynamique d'adaptation et d'intégration, et l'organisation doit résoudre ce double problème de manière évolutive en disposant d'une capacité de changement interne et externe (Laroche, alii, 1991). Selon Thomas, certains changements culturels doivent devenir des normes comportementales, comme parler des différences culturelles et des confusions qui en résultent (Weiner, 1996).

De ce fait, la culture est utile pour faciliter l'intégration des PSH au sein d'une nouvelle équipe, acquérir rapidement les pratiques de l'entreprise et impliquer cognitivement et émotionnellement les acteurs dans les projets de transformation. Les RRH recommandent de conscientiser et d'informer les salariés afin de modifier leur vision sur le handicap et de lutter contre les stéréotypes. Ils préconisent vivement plusieurs slogans à afficher dans les locaux de leurs entreprises pour changer les représentations négatives : « *Valoriser les différences* », « *nous sommes tous des handicapés potentiels* », « *à chacun son handicap* » et « *vivre et survivre avec un handicap* ».

3.2 Deuxième condition : être convaincu de la nécessité de l'emploi des personnes handicapées et démontrer leur valeur ajoutée pour l'entreprise

Plusieurs RRH supportent cette deuxième condition et soulignent l'importance de l'intégration de l'impact économique de la diversité dans le but de motiver les personnes qui sont sensibles à ce sujet ou contre l'emploi des PSH. Au-delà des exigences réglementaires relatives à l'embauche des PSH, la démarche de diversité doit être menée selon une approche réfléchie et proactive. Repenser le recrutement des personnes handicapées consiste à revoir les politiques d'emploi et à reconsidérer le travail comme une nouvelle richesse sociale. Toute PSH est avant tout une personne ayant des compétences pouvant apporter une valeur ajoutée. Pour faciliter l'insertion des PSH dans les entreprises et leur adaptabilité aux postes, des leviers incitatifs ont été identifiés par des études réalisées sur ce sujet (Observatoire de l'emploi des personnes handicapées en entreprise, 2016) : l'appui des organismes spécialisés (associations et organisme locaux) permettant aux petites et moyennes entreprises de dépasser les difficultés rencontrées, la destruction de fausses représentations liées au handicap, la simplification des démarches administratives, la mise en place des actions de formation, l'accompagnement et l'implication du management de proximité (Observatoire de

l'emploi des personnes handicapées en entreprise, 2016).

« Dès qu'on associe une pratique de gestion de diversité à des résultats économiques, elle a beaucoup plus de chances qu'elle soit appliquée et qu'elle réussisse » RRH. Plusieurs auteurs affirment que les pratiques de diversité n'ont pas de succès tant qu'elles ne sont pas liées à des objectifs d'affaires (Arredondo, 1996 ; Jackson, 1992; Loden, 1995; Weiner, 1996). Herring (2009) va dans le même sens et affirme que la diversité « enrichit le lieu de travail en élargissant les points de vue des employés, renforçant leurs équipes et offrant de plus grandes ressources pour la résolution de problèmes ».

Un autre argument, avancé par la majorité des RRH, est l'intérêt social et sociétal de la diversité du handicap. « *La gestion de la diversité favorise la mobilisation des salariés et peut mener à une collaboration constructive entre tous les collaborateurs. Ceci peut renforcer le dialogue social et améliorer notre image sociétale* ».

3.3 Troisième condition : changer les structures

Plusieurs RRH soulignent que modifier les structures est aussi important pour bien mener le changement. Celui-ci doit être appréhendé comme une solution permettant aux entreprises de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement. Il convient de modifier l'existant et de créer un environnement propice à la diversité du handicap. De là, il faut changer les procédures, l'organisation du travail, les pratiques ressources humaines et la communication d'entreprise interne et externe excluant les PSH. « *Ce que nous menons comme pratiques reste des initiatives ponctuelles, individualisées qui rentrent parfois en conflits avec le modèle de gestion des ressources humaines. Il n'y a pas un travail de fond sur les structures* » déclarent des RRH. Brinkman (1997) avance qu'il faut changer les systèmes organisationnels afin d'assurer un accès égalitaire pour tous les employés.

3.4 Quatrième condition : assurer le suivi du projet

« *Il faut dresser un bilan qui permet de valoriser les réussites et de traiter les difficultés rencontrées* » déclarent tous les RRH. Il faut comprendre le changement non seulement au niveau des décideurs-pilotes mais également au niveau de tous les acteurs qui animent le système d'action (Livian et alii, 2003). Le suivi de tout projet de transformation se réalise principalement à travers l'analyse des indicateurs à définir au préalable. Peretti & Saüt (2007) proposent un schéma pour des audits diversité qui peuvent répondre à trois objectifs : « identifier l'absence des risques liés aux carences en matière de respect de la réglementation contre les discriminations, vérifier l'existence effective et la mise en œuvre de politiques formalisées de gestion de la diversité, pertinente et en ligne avec la stratégie, évaluer les

résultats par rapport aux objectifs fixés ».

Conclusion : apports et perspectives

L'intégration des PSH en entreprise est une diversité spécifique qui requiert un engagement très fort de l'ensemble des parties prenantes. Elle est exposée à plusieurs obstacles sur les plans culturel, structurel et managérial susceptibles d'entraver sa promotion. Malgré les progrès réalisés, les discriminations subsistent encore, ce qui exige la mise en place des projets particuliers favorisant l'implication de cette catégorie.

Plusieurs entreprises marocaines restent encore réticentes voire bloquées par rapport aux questions d'égalité et de diversité, et plus précisément, par rapport à l'insertion des personnes handicapées dans le monde du travail. Cela trouve une explication plausible dans la mauvaise application des textes réglementaires destinés aux PSH ou encore dans le fait que les décrets d'application, s'il y en a, peuvent empêcher la mise en œuvre de la loi (comme par exemple l'arrêté du Premier Ministre qui détermine les différentes fonctions accordées aux PSH ainsi que le quota des postes relatifs à ces personnes)¹⁰.

Dans ce cadre, le comité des droits économiques, sociaux et culturels (ECOSOC) a recommandé en octobre 2015 « d'adopter et de mettre en œuvre une loi anti-discrimination complète, qui devrait interdire de manière générale toute forme de discrimination, directe et indirecte, et qui autorise la mise en œuvre de mesures spéciales temporaires en faveur des groupes défavorisés ou marginalisés » (recommandation n°14)¹¹.

Cet article a mis le point sur le cadre réglementaire de la diversité du handicap régissant les champs d'intervention liés au PSH. Cette diversité est, certes, mise en valeur par ces textes légaux, mais la considérer comme une législation à respecter réduit largement son importance effective au sein des entreprises. Pour mettre en œuvre une véritable politique en faveur des PSH, celles-ci doivent adopter non pas une approche réactive mais plutôt une approche proactive. Cet article a mis en évidence les difficultés susceptibles d'entraver la mise en place de la diversité du handicap : la peur de les intégrer dans le monde du travail, leur rejet, penser handicap renvoie à plusieurs problèmes et soucis (problème d'appréhension et d'assistance, manque de productivité et de performance).

L'étude réalisée auprès des RRH a mis en évidence leur conscience et leur tolérance à l'égard des PSH qui ne sont, à l'évidence, intégrées qu'en matière de recrutement et de formation. Dans cet article, nous nous sommes focalisés sur les conditions de succès de la mise en œuvre de la diversité en faveur de ces personnes. Ces conditions peuvent constituer des leviers indispensables pour l'adoption d'une démarche proactive de la diversité du handicap. Cette démarche se base essentiellement sur la

¹⁰ Conseil national des droits de l'homme, l'arsenal juridique relatif aux droits des personnes en situation d'handicap. <https://cndh.ma/fr/bulletin-d-information/larsenal-juridique-relatif-aux-droits-des-personnes-en-situation-dhandicap>

¹¹ « Maroc : Le projet de loi contre les violences faites aux femmes critiqué par une coalition d'ONG féministes » <http://www.huffpostmaghreb.com/2016/03/17/violences-femmes-maroc-n-9486188.html>

conduite du changement, ce qui donne lieu à des questions stratégiques : Quels types de résistance l'entreprise peut-elle rencontrer lors de la mise en place du projet de diversité du handicap ? Quelles sont les pratiques et les outils à mettre en place pour réussir ce projet. Cet article a soulevé certaines perceptions et difficultés rencontrées mais il est indispensable d'aborder de manière plus approfondie le sujet relatif à cette forme de diversité. Cette dernière doit s'inscrire dans une perspective à long terme. D'où la nécessité de faire évoluer les attitudes des entreprises envers les personnes handicapées de manière à ce qu'elles modifient leurs comportements et leurs regards sur ces personnes handicapées.

Bibliographie

- Arredondo P., (1996), Successful diversity management initiatives: a blueprint for planning and implementing, Thousand Oaks : Sage
- Barth D., (2018), Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au management inclusif, Dunod
- Baudiffier C., (2019), Le handicap, un enjeu de société, Cahier français, n°411, Documentation française
- Bender A.F, Pigeyre.F, (2003), Gestion des ressources humaines et diversité, Cinquième journée d'étude : Les cadres au regard du genre, LASMAS-CNRS, Paris, juin
- Brinkman H., (1997), Managing diversity : a review of recommendations for success , in Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), Conflict and diversity (35-50). Cresskill: Hampton Press, Inc
- Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., (1997), Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, Dunod
- Carnevale A.P, Stone S.C., (1995), The american mosaic. New-York: Mc Graw Hill, Inc.
- Carr-Ruffino N., (1995), Managing diversity: people skills for a multicultural workplace. Thompson Executive Press
- Cornet A., Delhay C., (2005), Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économie et l'éthique, Entreprise éthique, n° 23, pp 90-101
- Damken Brown, C. (1997), An essai : Diversity and unspoken conflicts, in Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), Conflict and diversity (217-226) Cresskill : Hampton Press, Inc.
- Dubos O, Marguénaud J-P, (2007), Sexe, sexualité et droits européens ; enjeux

politiques et scientifiques des libertés individuelles, A. Pedone

- Frayssé O., Champroux N., (2005), Entreprises et entrepreneurs dans leur environnement en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, Presses Sorbonne Nouvelle
- Gardien E., (2006), Travailleur en situation de handicap : de qui parle-t-on ? Pour une analyse des situations partagées, Reliance, vol. 19, pp 50-59
- Gilbert P., Parlier M. et alii, (2003), La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites, in WEISS D. (coord), Ressources humaines, Editions d'Organisation.
- Haas A., Shimada S., (2010), (Re) définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité, Cahier de recherche n°1, Chaire Management et Diversité.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. American Sociological Review, 74(April), 208-224.
- Igalens J, Sahraoui D, (2010), Pratiques de diversité : portées et limites au regard du contexte local, Management et Avenir, n°38, pp 276 – 292
- Jackson S.E. et associés. (1992), Diversity in the workplace : human resources initiatives. New-York : The Guilford Press.
- Jasor M., (2008), Mieux gérer la diversité dans l'entreprise, Les Echos, pp 22-23, Février
- Laroche H, alii, (1991), Culture organisationnelle, in Management, aspects humains et organisationnels, Presses Universitaires de France
- Le Bossé Y., (2003), De l'habilitation" au "pouvoir d'agir" : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment, Nouvelles pratiques sociales, vol 16, n° 2, pp 30-51
- Livian Y-F et alii, (2003), Changement et gestion des ressources humaines, in WIESS D. (coord), Ressources humaines, Editions d'Organisation
- Loden M., (1995), Implementing diversity. Chicago : Irwin.
- Milkovich G. T., Boudreau J. W., (1994), Human Resource Management, 7e ed., Irwin, Bur Ridge, Illinois
- Ministre de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social, (2014), Enquête nationale sur le Handicap, [ENPH-Rapport-Fr-BAT-OL-.pdf \(social.gov.ma\)](#)
- Observatoire de l'emploi des personnes handicapées en entreprise, 2016, Les entreprises face au Handicap : freins et leviers pour agir, Résultat d'enquête, fondation handicap malakoff médéric

- Organisation mondiale de la santé, (2016), Projet de plan d'action mondial de l'OMS relatif au handicap 2014-2021. Un meilleur état de santé pour toutes les personnes handicapées, [9789242509618-fre.pdf \(who.int\)](#)
- Peretti J.M., (2007), Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise, Eyrolles, Éditions d'Organisation
- Peretti J-M., (1994), Gestion des ressources humaines, Vuibert
- Peretti, J.-M., & Saut, A., (2007), Audit de la diversité. In J.-M. Peretti (Ed.), Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise, Editions d'Organisation.
- Pham K-K., Kertudo A-S, (2020), Professionnels du droit et handicap : construire ensemble une justice accessible à tous : manuel de formation, Documentation française
- Point S., Charles-Fontaine C., Berthélemé G., (2010), (Re) considérer le handicap : Regards croisés sur les approches en entreprise, Management & Avenir, n° 38, pp 293 – 305
- Rappaport, J., (1981), In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention, American Journal of Community Psychology, Vol 9, n°1.
- Romelaer, P. (1998), Les règles dans les organisations, in J. Thépot (Coord.), Gestion et théorie des jeux - L'interaction stratégique dans la décision, Editions Vuibert, pp. 56-86.
- Sabeg Y., Charlotin C., (2006), La diversité dans l'entreprise : comment la réaliser, Editions d'organisation.
- Stone D., Colella A., (1996), A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations, Academy of Management Review, vol. 21, pp 352-401
- Thomas R., (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity, Harvard Business Review, n°2, pp 107–117
- Weiner N., (1996), Making cultural diversity work. Scarborough : Carswell.
- Woodhams, C., Danieli, A., (2000), Disability and diversity - a difference too far?, Personnel Review, vol 29, n° 3, pp 402-416