



La recherche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités

Obstacles, facteurs facilitants et
pistes de solution



Québec 

La recherche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités : synthèse des principaux obstacles, facteurs facilitants et pistes de solution potentielles pour y faire face

Par

Véronique Garcia, Normand Boucher, Marie-Ève Schmouth

Document réalisé pour le *Comité consultatif Personnes handicapées (CCPH)*

Centre interdisciplinaire de recherche en réadaptation et intégration sociale (CIRRIS)

Mars 2020



AVANT-PROPOS

Le présent document est une synthèse des principaux obstacles et facteurs facilitant la recherche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités. Des pistes de solution à préconiser afin de favoriser la participation de ces personnes sur le marché de l'emploi sont également présentées. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'un projet plus large mandaté par le Comité consultatif Personnes handicapées (CCPH), désigné ci-après comme le Comité visant la production d'avis à l'intention de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et d'Emploi-Québec (EQ). Le mandataire du Comité consultatif est représenté par Moelle épinière et motricité Québec (MÉMO-QC). Les informations recensées et présentées sont issues d'une recension des écrits publiés entre janvier 2009 et janvier 2019. La recherche documentaire a été effectuée en exploitant diverses sources. Sur la base des critères de recherche utilisés, 39 publications ont été retenues, rapportant les résultats de 29 études et de huit recensions systématiques¹.

À NOTER

Différentes appellations existent pour désigner les personnes ayant des incapacités. Afin d'uniformiser le langage utilisé dans le présent document, la terminologie relative au handicap s'appuie sur le Modèle de Développement Humain Processus de Production du Handicap (MDH-PPH). Ce modèle est celui qui est, entre autres, utilisé dans le réseau de la réadaptation au Québec et à la base de la Politique *À part entière* adoptée par le Gouvernement du Québec comme officiel de référence en matière d'intervention publique. Le vocabulaire employé n'engage que l'équipe de recherche qui a produit le présent document.

¹ Pour plus de détails sur la démarche et pour une bibliographie complète, voir Garcia, Boucher et Schmouth (2019). Revue de la littérature concernant les obstacles et les facteurs facilitants à la recherche en emploi et au maintien en emploi des personnes ayant des incapacités, document réalisé pour le Comité consultatif Personnes handicapées, Centre interdisciplinaire de recherche en réadaptation et intégration sociale, Québec, 207 pages.



Principaux obstacles à la recherche et au maintien en emploi des personnes ayant des incapacités

Il existe plusieurs facteurs qui influencent la recherche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités (voir figures 1 et 2). Les déficiences et leurs conséquences associées représentent un obstacle personnel non négligeable chez les personnes ayant des incapacités (n = 17). Énoncés par les auteurs de différentes études, l'état de santé de la personne en recherche d'emploi et le niveau de sévérité de sa déficience figurent comme des obstacles à la participation au marché du travail (n = 8). En lien avec le maintien en emploi, les auteurs évoquent le fait que la déficience de la personne engendre parfois des contraintes fonctionnelles (p. ex. dues au sens et à la perception), nuisant ou rendant impossible la réalisation de certaines tâches de travail (n = 8). D'autres sources évoquent le fait que la situation d'incapacité peut aussi imposer des contraintes temporelles importantes au travailleur ayant des incapacités (p. ex. transport, fatigabilité à exécuter certaines tâches, soins personnels demandant du temps). Au-delà des déficiences et de leurs conséquences associées, les personnes ayant des incapacités se trouvent dans des situations de handicap sur le plan du travail lorsque leurs conditions personnelles entrent en interaction avec les facteurs sociaux (environnementaux) qu'elles rencontrent, et ce sont eux qui constituent les véritables leviers pour l'action puisque, même si elles sont importantes et à considérer, les conditions personnelles ne peuvent être modifiées au-delà d'une certaine limite.

Certains obstacles environnementaux ont été identifiés comme étant de première importance dans la recherche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités : 1) le manque de connaissances de la part des employeurs², 2) la discrimination de la part des employeurs, 3) les croyances des employeurs, 4) le manque de considération du phénomène de l'incapacité

² En psychologie sociale, les attitudes comportent plusieurs dimensions, dont une dimension cognitive, comprenant les connaissances et les croyances associées à un sujet. D'autres croyances ou encore des comportements observés peuvent résulter en tout ou en partie des attitudes (Michelik (2008). La relation attitude-comportement: un état des lieux. *Éthique et économique/Ethics and Economics*, 6 (1), 1-11. <http://ethique-economique.net/>).



dans les mesures ou programmes en gestion des ressources humaines et 5) l'inadéquation des services de soutien prodigués par certains conseillers en emploi dans le cadre de la recherche d'emploi. Ces obstacles sont explicités plus bas (voir figures 1 et 2 pour une synthèse).

Manque de connaissances des employeurs. Plusieurs auteurs soulignent le manque de connaissances envers le phénomène de l'incapacité chez les employeurs et les collègues de travail (n = 18). Le manque de connaissances touche à la fois : les types d'incapacités, les effets de la déficience sur les capacités et les compétences des personnes, les impacts de l'environnement physique et social sur la présence d'une incapacité, les mesures d'accommodement (p. ex. coûts réels, aides techniques ou technologiques existantes, manière d'en bénéficier et de les trouver, notion d'accommodements raisonnables), les ressources disponibles pour favoriser l'emploi et le maintien en emploi de la personne (p. ex. subventions pour la perte de productivité et pour les mesures d'accommodement), les effets économiques de l'embauche d'une personne ayant des incapacités, les lois et les droits de la personne.

Discrimination de la part des employeurs. Des études montrent également que certains employeurs exercent de la discrimination à l'endroit des personnes ayant des incapacités. La discrimination est définie comme une «[a]ction ou [une] pratique excluant, désavantageant ou différenciant des individus ou des groupes d'individus entre eux sur la base de traits attribués ou perçus. Elle survient d'abord lorsque les personnes sont intentionnellement traitées inégalement par des actes délibérés ou par omission» (Garcia, Boucher, Schmouth, 2019, version courte p. 17). Certains employeurs font de la discrimination à l'endroit des personnes ayant des incapacités en rejetant leur candidature, à la lecture du CV ou lors du processus d'embauche à la suite des entrevues de sélection. Par exemple, la recherche de Bellemare, Goussé, Lacroix et Marchand (2018) menée auprès de 1477 employeurs de la région de Québec et Montréal montre un taux de réponse environ deux fois moins élevé pour les CV fictifs des personnes mentionnant être en fauteuil roulant (14,4%) que pour les mêmes CV n'ayant pas cette mention (31%). Certains employeurs négligent aussi de fournir des mesures d'accommodement dans le cadre



d'entretiens d'embauche (n = 11) ainsi qu'en milieu de travail (n = 17). De plus, les personnes ayant des incapacités étant parfois perçues comme étant moins compétentes et/ou performantes, elles se voient souvent assigner des tâches de travail moins complexes ou moins importantes que leurs collègues sans incapacité (n = 7). De telles croyances auraient alors une influence négative sur les possibilités d'avancement et le salaire des travailleurs ayant des incapacités (n = 5), et même sur le fait de conserver ou non son emploi (n=6).

Croyances des employeurs. Du manque de connaissances découle un ensemble de croyances à l'endroit des personnes ayant des incapacités. Certains employeurs tendent à percevoir les personnes ayant des incapacités comme étant malades (« modèle biomédical ») et déviantes par rapport à des normes physiques, intellectuelles, sensorielles et comportementales. Le handicap est alors perçu comme une caractéristique de la personne et non comme le résultat d'une relation entre la personne et son environnement, qui s'estompe ou disparaît lorsque des accommodements adéquats sont dispensés. Les personnes ayant des incapacités seraient également perçues par les employeurs comme étant moins productives, moins compétentes, voire sans potentiel pour le travail, comparativement aux personnes n'ayant pas d'incapacité (n = 14). Ces croyances varieraient selon le niveau de connaissance des employeurs (n = 11), le type d'incapacité de la personne (n = 7) et le type de tâches associées au poste de travail offert (n = 4). Par exemple, les personnes ayant une déficience physique visible sont généralement évaluées plus positivement que celles ayant des troubles de santé mentale, une déficience intellectuelle ou des déficiences sensorielles (n =6). Plusieurs employeurs entretiennent également l'idée que les personnes ayant des incapacités ont un niveau de production moindre, nécessitent des coûts de santé et d'assurance élevés et présentent un fort taux d'absentéisme. Selon cette croyance, leur embauche représente alors une source importante de coûts pour les organisations en raison des frais liés à des accommodements jugés non raisonnables (n = 5).



Manque de considération du phénomène de l'incapacité dans les mesures ou programmes en gestion des ressources humaines. Plus largement dans les milieux de travail, il existe des manques ou des faiblesses dans les mesures ou programmes de gestion des ressources humaines des organisations (GRH), qui ont été soulignés comme étant nuisibles à la recherche d'emploi et à l'embauche des personnes ayant des incapacités (n = 5). Par exemple, Saleh et Bruyère (2018) citent une étude menée aux États-Unis auprès de 700 professionnels en RH et selon laquelle seulement 25% d'entre eux ont déclaré avoir des objectifs organisationnels explicites liés au recrutement et à l'embauche de personnes ayant des incapacités. La même recherche indique que moins de la moitié des professionnels des RH interrogés (45%) auraient déclaré que leur entreprise recrutait activement des personnes ayant des incapacités. Divers articles recensés (n = 5) font état également de l'absence ou de lacunes importantes concernant les procédures de la part des ressources humaines (GRH) pour traiter les problèmes de rétention, de formation, d'avancement des personnes ayant des incapacités et de procédures d'intégration des mesures d'accommodement. Des auteurs soulignent d'ailleurs l'existence de lacunes sur le plan des pratiques managériales en entreprises, telles que la gestion maladroite et peu valorisée de la différence au travail (n = 5).

Inadéquation des services de soutien prodigués par des conseillers en emploi dans le cadre de la recherche d'emploi. L'inadéquation du soutien prodigué par certains conseillers en emploi (n = 3), principalement en raison d'attitudes négatives et du manque de connaissances associées aux incapacités, représente un facteur nuisible dans le processus de recherche d'emploi des personnes ayant des incapacités mentionné dans la littérature. Ce même obstacle a d'ailleurs été observé au Québec auprès de plus de la moitié des personnes (n = 9) ayant des incapacités motrices, visuelles et auditives en recherche d'emploi dans l'étude de Boucher, Gagnon et Garcia (2018).



Principaux facteurs facilitant la recherche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités

Sur le plan des facteurs facilitant la recherche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités, certains facteurs personnels et environnementaux ont été identifiés comme étant de première importance. Ceux-ci sont : 1) une culture organisationnelle favorable aux personnes ayant des incapacités, 2) la présence de mesures d'accommodement, 3) l'adéquation des services de soutien prodigués par les organismes d'aide à l'emploi et de santé, 4) la présence de connaissances liées aux incapacités chez les employeurs, 5) des politiques, mesures et législations efficaces et 6) la présence de compétences spécifiques chez les personnes ayant des incapacités. Ces facteurs facilitants sont explicités ci-dessous.

Culture organisationnelle favorable aux personnes ayant des incapacités. Plusieurs articles ont mis en lumière le fait qu'une culture organisationnelle inclusive affecterait positivement la recherche et le maintien en emploi ($n = 23$)³. Une culture organisationnelle favorable se manifeste par des attitudes positives de la part des supérieurs et collègues, par exemple du soutien, de la compréhension, de l'acceptation, de la rétroaction, de l'empathie, de l'ouverture aux accommodements, envers les travailleurs ayant des incapacités ($n = 18$). Une recherche indique que l'intégration au travail serait fortement influencée par les patrons et les collègues qui peuvent soutenir, c'est-à-dire agir à titre de guides, de mentors, ainsi que par les collègues, qui peuvent entre autres aider à comprendre les nouvelles tâches de travail (Kulkarni et Lengnick-Hall, 2011). Une culture organisationnelle favorable peut également se manifester par la présence de collègues ayant des incapacités, ce qui peut faciliter l'intégration en créant un contexte inclusif et plus compréhensif de leurs besoins et problèmes.

³ Pour Rutherford (2001), la culture organisationnelle est définie comme le reflet des valeurs, symboles, façons de faire et traditions partagés par les membres d'une organisation, qui donne du sens à ce qui s'y passe et unit ses membres tout en les distinguant des non-membres. La culture organisationnelle est dynamique et façonnée par les individus à travers leurs actions, leurs décisions et leurs croyances (cité dans Lee-Gosselin et Ann, 2011).



Présence de mesures d’accommodement. La présence de mesures d’accommodement est rapportée fréquemment dans la littérature comme un élément important favorisant la recherche (n = 10) et le maintien en emploi (n = 18). Dans le cadre du processus de recherche d’emploi, la présence d’accommodements lors de l’embauche et le niveau d’adaptation proposé pour le poste à combler représentent des facteurs facilitants importants. En milieu de travail, les accommodements favorables mentionnés le plus fréquemment par les auteurs sont l’adaptation de l’horaire (n = 9) et des tâches de travail (n = 8). Plusieurs soulignent aussi la présence de technologies ou d’aides techniques (n = 6), le télétravail (n = 5) et l’adaptation physique des lieux de travail (poste de travail et/ou bâtiments) (n = 4). Selon Nevala et ses collègues (2015), les mesures d’accommodement présentent de nombreux avantages pour les travailleurs ayant des incapacités, mais aussi pour les employeurs. Pour les travailleurs, elles permettent d’améliorer leurs performances, leur efficacité, de supprimer les obstacles en emploi et d’augmenter leur satisfaction au travail. Pour l’employeur, les mesures d’accommodement permettent de fidéliser un employé souvent qualifié, d’augmenter son sentiment de reconnaissance au travail, d’augmenter sa productivité et d’éliminer les coûts de formation d’un nouvel employé. Dans le même sens, Saleh et Bruyère (2018) déclarent que les mesures d’accommodement sont généralement peu coûteuses pour les employeurs, qu’elles ont un retour sur investissement élevé et qu’elles améliorent la culture organisationnelle.

Adéquation des services de soutien prodigués par les organismes d’aide à l’emploi et de santé. Le soutien offert par les organismes d’aide à l’emploi (n = 11) représente un facteur mentionné à plusieurs reprises facilitant principalement la recherche d’emploi. Certains auteurs (n = 3) soulignent l’apport des services d’emploi assisté offerts par les organismes d’aide à l’emploi et le placement et soutien individuels (*Individual Placement and Support (IPS)*). En ce qui a trait au maintien en emploi, c’est la bonne communication des organismes d’aide à l’emploi (n = 5) et de santé (n = 3) avec l’employeur lors de l’embauche, ainsi que le suivi qu’ils effectuent avec ce dernier, qui sont déterminants dans le maintien en l’emploi des personnes ayant des



incapacités. Ils peuvent non seulement aider les employeurs à répondre aux besoins des travailleurs ayant des incapacités, mais aussi leur donner des conseils qui faciliteront l'intégration et le maintien en emploi. Selon Smith et ses collaborateurs (2017), les interventions les plus adaptées aux besoins de la personne seraient d'ailleurs les plus concluantes. Les services d'emploi assisté offerts par les organismes d'aide à l'emploi et le placement et supports individuels (IPS) s'avèreraient aussi efficaces pour favoriser l'intégration en emploi.

Présence de connaissances liées aux incapacités chez les employeurs. La présence, chez les employeurs, de connaissances « suffisantes » concernant les incapacités affecterait aussi de manière positive le processus de recherche d'emploi pour les personnes ayant des incapacités (n = 8). Par exemple, une étude montre que la connaissance de la manière dont des personnes ayant une déficience visuelle peuvent effectuer des tâches spécifiques influencerait les attitudes des employeurs lors du processus de recrutement (Capella McDonnell, Crudden et O'Mally, 2015). Certaines études constatent d'ailleurs que les attitudes positives dépendent en bonne partie de la quantité et de la qualité des contacts que les employeurs ont déjà entretenus ou qu'ils entretiennent avec les personnes ayant des incapacités, ce qui affecte sans doute leur niveau de connaissance concernant les incapacités (n = 3).

Politiques et mesures publiques efficaces et répondant aux besoins. Les mesures et politiques publiques (n=8) représentent un autre facteur facilitant la recherche et le maintien en emploi. Comme le résumait des auteurs tels que Hästbacka, Nygård et Nyqvist (2016), des politiques d'emploi efficaces, des systèmes de soutien visant à la fois les employeurs (p. ex. subventions ou exonérations fiscales), les chercheurs d'emploi (p. ex. mesures de formation) et les travailleurs ayant des incapacités (p. ex. emploi assisté et agents d'intégration) ont des effets positifs sur l'embauche. Il est par contre essentiel que l'offre de programmes et de mesures



pouvant s'adresser aux personnes ayant des incapacités soit accessible et suffisamment étendue pour répondre à l'ensemble de leurs besoins⁴.

Présence de compétences spécifiques chez les personnes ayant des incapacités. La présence de compétences spécifiques chez les personnes ayant des incapacités (n = 7) (facteur personnel) (n = 8) figure comme le dernier facteur facilitant d'importance repéré dans la littérature. Le fait de détenir un niveau de scolarité plus élevé (p. ex. diplôme d'enseignement supérieur) (n = 4) et d'avoir bénéficié de formations portant sur les incapacités (p. ex. sur l'autodéfense des intérêts ou la divulgation de l'incapacité) (n = 5) sont rapportés dans la littérature comme facteurs prédictifs de l'embauche des personnes ayant des incapacités ainsi que du maintien en emploi. En effet, les recherches indiquent que le développement des compétences suivantes joueraient un rôle important lors de la recherche (n = 3) et du maintien en emploi (n = 6) : 1) la capacité de la personne à réfléchir sur ses propres capacités, sur les impacts de sa déficience et sur ses stratégies pour composer avec ses défis (p. ex. comment compenser la fatigue), 2) la présence de stratégies sur la manière de divulguer ses incapacités (p. ex. le fait de l'aborder tôt au moment de l'entrevue), de communiquer ses besoins aux employeurs et de demander de l'aide lorsque nécessaire et 3) la capacité à défendre ses intérêts de manière proactive.

⁴ Ces éléments sont d'ailleurs discutés plus amplement dans le document *Programmes, mesures et services touchant la recherche, l'intégration et le maintien au travail des personnes ayant des incapacités au Québec* (Garcia, Schmouth et Boucher, 2019).



OBSTACLES	PISTES DE SOLUTION
<p>Inexistence de mesures ou de programmes nationaux ou provinciaux de sensibilisation à la réalité des personnes ayant des incapacités</p> <p>Manque de connaissances des employeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Types d'incapacités et leurs effets sur les capacités et les compétences des personnes; Mesures favorisant l'embauche et le maintien en emploi et mesures d'accommodement; Effets économiques de l'embauche de personnes ayant des incapacités; Lois et droits de la personne. <p>Croyances des employeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Personnes malades, moins productives, moins compétentes, voire sans potentiel pour le travail; Personnes nécessitant des coûts de santé et d'assurance élevés et présentant un fort taux d'absentéisme; Embauche de personnes ayant des incapacités représente des coûts importants. <p>Discrimination de la part des employeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Comportements de peur, de rejet et d'évitement; Manque d'intérêt envers les candidats plus expérimentés; Manque de mesures d'accommodement lors du processus d'embauche et pour les postes proposés. <p>Caractéristiques des personnes ayant des incapacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> Déficience et contraintes associées : fonctionnelles (ex. : difficultés ou incapacités) et temporelles (ex. : transport ou fatigabilité). 	<p>Gouvernement et organismes d'aide à l'emploi des personnes ayant des incapacités</p> <ul style="list-style-type: none"> Agir auprès de la population générale : <ul style="list-style-type: none"> Informar sur les différents types d'incapacités, sur les capacités et les qualifications des personnes; Mettre de l'avant les similarités entre les personnes avec et sans incapacité; Créer des occasions de rencontres entre les personnes avec et sans incapacité; Créer des lieux permettant d'accroître la circulation de l'information; Créer des programmes visant à renforcer la participation des personnes dans les activités courantes. Agir auprès des employeurs : <ul style="list-style-type: none"> Informar sur les obligations légales, la gestion de la diversité et les attitudes en milieu de travail; Informar sur les mesures d'accommodement et les coûts et avantages réels de l'embauche de personnes ayant des incapacités; Mettre de l'avant des histoires positives de travailleurs ayant des incapacités et de réussites en entreprise; Adapter l'intervention de sensibilisation selon les secteurs d'emploi (privé, public et communautaire). <p>Ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurer la formation continue de personnes-ressources en regard de l'incapacité et des mesures d'accommodement; Se doter de politiques de diversité et d'inclusion en emploi comprenant objectifs, plans d'action et stratégies concrètes; Développer et entretenir des contacts avec des partenaires et des ressources impliquées auprès des personnes ayant des incapacités sur le plan du travail ou de la santé. <p>Gestionnaires et superviseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire la visite d'organisations inclusives; Offrir des stages d'emploi ciblés ou des expériences de travail à l'essai; Soutenir financièrement la mise en place de mesures d'accessibilité universelle; Soutenir financièrement la mise en place de mesures d'accommodement personnalisées.



Figure 1 Les obstacles sur le plan des connaissances, des croyances et des comportements dans le cadre de la **recherche d'emploi** par des personnes ayant des incapacités et les pistes de solution potentielles pour y faire face (comportant les facteurs facilitants)



OBSTACLES	PISTES DE SOLUTION
<p>Lacunes dans les mesures ou programmes en gestion des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'objectifs et de mesures liés au recrutement et à l'embauche de personnes ayant des incapacités; • Absence de procédure liée au traitement des problèmes de rétention, de formation et d'avancement des personnes; • Absence de procédure liée à l'intégration des mesures d'accommodement; • Manque de valorisation de la différence. <p>Manque de connaissances des employeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Types d'incapacités et leurs effets sur les capacités et les compétences des personnes; • Mesures favorisant l'embauche et le maintien en emploi et mesures d'accommodement; • Effets économiques de l'embauche de personnes ayant des incapacités; • Lois et droits de la personne. <p>Croyances des employeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnes malades, moins productives, moins compétentes, voire sans potentiel pour le travail; • Embauche de personnes ayant des incapacités représente des coûts importants. <p>Discrimination de la part des employeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'accommodement en milieu de travail; • Assignment à des tâches de travail moins complexes et moins importantes; • Attitudes et comportements d'évitement, de peur et de rejet. <p>Caractéristiques des personnes ayant des incapacités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déficience et contraintes associées : fonctionnelles et temporelles. 	<p>Ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effectuer une veille informationnelle concernant les bonnes pratiques à l'endroit de la gestion des incapacités et des interventions appropriées et diffuser l'information; • Mettre en place un contexte inclusif et compréhensif; • Se doter de mesures de rétention des personnes ayant des incapacités; • Se doter de normes et d'objectifs de développement et d'avancement professionnels spécifiques à ces personnes; • Se doter de mesures de sécurité au travail spécifiques à ces personnes. <p>Gestionnaires et superviseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les bonnes pratiques à l'endroit de la gestion des incapacités, dont des mesures d'accommodement; • Mettre en place des mesures visant à renforcer l'esprit d'équipe; • Favoriser le développement et l'apprentissage par du mentorat, des formations maison ou des formations à l'externe.  

Figure 2 Les obstacles sur le plan des connaissances, des croyances et des comportements dans le cadre du **maintien en emploi** des personnes ayant des incapacités et les pistes de solution potentielles pour y faire face (comprenant les facteurs facilitants)



Pistes de solution afin de favoriser la recherche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités

Ce que les obstacles environnementaux retenus dans ce document dénotent principalement est la présence de cultures organisationnelles peu orientées vers l'embauche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités. À titre de rappel, la culture organisationnelle est définie comme le reflet des valeurs, symboles, façons de faire et traditions partagés par les membres d'une organisation, qui donne du sens à ce qui s'y passe et unit ses membres tout en les distinguant des non-membres. La culture organisationnelle est dynamique et façonnée par les individus à travers leurs actions, leurs décisions et leurs croyances (Rutherford 2001, cité dans Lee-Gosselin et Ann, 2011). Dans le cas présent, le manque de connaissances des employeurs à l'endroit des incapacités et des personnes ayant des incapacités et les croyances erronées des employeurs à leur endroit sont reflétées par un manque de considération du phénomène de l'incapacité dans les mesures ou programmes en gestion des ressources humaines et par des actions discriminatoires à l'endroit des personnes ayant des incapacités. «Pour comprendre la culture d'une organisation, il faut [également] prendre en compte le contexte dans lequel elle évolue» (Lee-Gosselin et Ann, 2011, p. 5). Il est donc impératif de se soucier des politiques et mesures publiques plus larges qui, lorsqu'elles sont adéquates, constituent un facteur facilitant l'intégration des personnes ayant des incapacités sur le marché de l'emploi.

Plusieurs pistes de solution ont été avancées afin de contrer les obstacles rencontrés et de favoriser l'embauche et le maintien en emploi des personnes ayant des incapacités (voir figures 1 et 2). Elles sont présentées dans les pages qui suivent⁵.

⁵ Pour plus de détails, voir Garcia, Boucher et Schmouth (2019). Revue de la littérature concernant les obstacles et les facteurs facilitants à la recherche en emploi et au maintien en emploi des personnes ayant des incapacités, document réalisé pour le Comité consultatif Personnes handicapées, Centre interdisciplinaire de recherche en réadaptation et intégration sociale, Québec, 207 pages.



1. Mode d'action pour **cibler les connaissances et croyances générales** à l'endroit des incapacités et des personnes ayant des incapacités

- Informer (ou former au besoin) sur les différents types d'incapacités, sur les capacités et les qualifications des personnes ayant des incapacités;
- Mettre de l'avant les similarités entre les personnes avec et sans incapacité;
- Créer des occasions de rencontres entre les personnes avec et sans incapacités afin d'en augmenter le nombre et la qualité;
- Créer des lieux permettant d'accroître la circulation de l'information;
- Créer des programmes ou des mesures visant à renforcer la participation des personnes ayant des incapacités dans les activités courantes.

2. Modes d'action pour **cibler les connaissances et croyances concernant l'embauche** des personnes ayant des incapacités

- Informer sur les obligations légales, la gestion de la diversité, les attitudes en milieu de travail;
- Informer sur les mesures d'accommodement, les coûts et les avantages réels de l'embauche de personnes ayant des incapacités;
- Mettre de l'avant des histoires positives de travailleurs ayant des incapacités et des exemples de réussite d'entreprises les ayant embauchés;
- Offrir des stages d'emploi ciblés ou des expériences de travail à l'essai.

3. Modes d'action pour **favoriser l'embauche** des personnes ayant des incapacités

Gouvernement et organismes d'aide à l'emploi

- Offrir des subventions et des crédits d'impôt : salaires brise-glace aux nouveaux diplômés, salaires pour un emploi de transition, travaux d'essai, embauche de personnes éloignées du marché du travail;



- Développer et renforcer les collaborations entre les décideurs politiques, les organismes d'aide à l'emploi et les employeurs;
- Former et soutenir les personnes ayant des incapacités sur la défense de leurs intérêts, sur la manière de se présenter (CV, entrevue), de divulguer la présence de leurs incapacités et de demander des accommodements;
- Former les intervenants sur les lois et les facteurs pouvant influencer les attitudes des employeurs;
- Favoriser la mise à niveau des compétences des chômeurs.

Ressources humaines

- Assurer la formation **continue** de personnes-ressources en regard des incapacités et des mesures d'accommodements pertinentes;
- Se doter de politiques de diversité et d'inclusion en emploi, comprenant objectifs, plans d'action et stratégies concrètes, dont un plan marketing afin d'attirer des candidats ayant des incapacités;
- Développer et entretenir des contacts avec des partenaires et des ressources impliquées auprès des personnes ayant des incapacités sur le plan du travail ou de la santé pouvant prodiguer des candidats potentiels ou de la formation/information sur les pratiques d'embauche inclusives.

Superviseurs et gestionnaires

- Faire la visite d'organisations inclusives;
- Mettre à disposition des ressources financières pour travailler à la mise en place de mesure d'accessibilité universelle;
- Mettre à disposition des ressources financières pour mettre en place des mesures d'accommodement personnalisées.



4. Mode d'action pour **favoriser le maintien** en emploi des personnes ayant des incapacités

Gouvernement et organismes d'aide à l'emploi

- Offrir des subventions et des crédits d'impôt : mesures d'accommodement sur les lieux de travail, mesures d'emploi assisté;
- Développer l'approche de l'emploi assisté (ou le soutien en emploi) et des approches flexibles et personnalisées en matière de placement en emploi;
- Améliorer l'accès et la durée des services aux employeurs;
- Favoriser les contacts directs, de qualité et continus entre les employeurs et les personnes ayant des incapacités;
- Améliorer l'accès aux services de santé et de services sociaux pour les personnes ayant des incapacités et les employeurs.

Ressources humaines

- Effectuer une veille informationnelle concernant les bonnes pratiques à l'endroit de la gestion des incapacités et diffuser l'information (docs ou présentations);
- Se doter de mesures de rétention des personnes ayant des incapacités, dont des horaires variables, des postes à temps partiel et saisonnier, des congés pour besoins médicaux, des tâches transitoires, des mesures de retour au travail et de retraite progressive;
- Se doter de normes et d'objectifs de développement et d'avancement professionnels spécifiques aux personnes ayant des incapacités;
- Se doter de mesures de sécurité au travail spécifiques aux personnes ayant des incapacités.

Superviseurs et gestionnaires

- Mettre en place les bonnes pratiques à l'endroit de la gestion des incapacités;



- Mettre en place des mesures visant à renforcer l'esprit d'équipe (collaboration et soutien entre les membres);
- Favoriser le développement et l'apprentissage par du mentorat, des formations maison ou des formations à l'externe;
- Faire appel aux partenaires et aux ressources impliquées auprès des personnes ayant des incapacités sur le plan du travail ou de la santé afin d'avoir de la formation/information sur les types d'accommodements, sur les mesures/programmes de développement des compétences ou autres.



Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de la Capitale-Nationale



Cirris

Centre interdisciplinaire
de recherche en réadaptation
et intégration sociale



Comité Consultatif
Personnes handicapées