



Commission de
la santé mentale
du Canada

Mental Health
Commission
of Canada

Arguments clairs en faveur de l'embauche de main-d'œuvre en quête d'emploi

Conclusions d'un projet
de recherche portant
sur les coûts et les
avantages de recruter
et de maintenir en poste
des personnes atteintes
d'une maladie mentale



Remerciements

Le présent rapport résume les résultats d'un projet de recherche financé par la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), rédigé par Rebecca Gewurtz (Université McMaster), Emile Tompa (Institut de recherche sur le travail et la santé [IRST]), Rosemary Lysaght (Université Queen's), Bonnie Kirsh (Université de Toronto), Sandra Moll (Université McMaster), Sergio Rueda (Centre de toxicomanie et de santé mentale), Karen Harlos (Université de Winnipeg), Hélène Sultan-Taïeb (Université du Québec à Montréal), Arlene MacDougall (Université Western), Margaret Oldfield, Katie Cook, Angela Xie, Kathy Padkapayeva (personnel du projet, Université McMaster et IRST) et Krista Benes, Cara Kane, Abela Ouedraogo, Nitika Rewari (personnel du projet, Commission de la santé mentale du Canada).

Il est possible d'obtenir le rapport de recherche complet, *The Aspiring Workforce in Canada: Building the business case for employers to actively recruit and retain people living with mental illness*, en s'adressant à la Commission de la santé mentale du Canada, à l'adresse info@commissionsantementale.ca.

This document is available in English.

Renseignements bibliographiques

Référence recommandée : Commission de la santé mentale du Canada.

Arguments clairs en faveur de l'embauche de main-d'œuvre en quête d'emploi – Conclusions d'un projet de recherche portant sur les coûts et les avantages de recruter et de maintenir en poste des personnes atteintes d'une maladie mentale. (2018). Ottawa (Ontario) : Commission de la santé mentale du Canada.

Consulté au : www.commissionsantementale.ca

Droits d'auteur

© Commission de la santé mentale du Canada, 2018

Les vues exprimées aux présentes sont celles de la Commission de la santé mentale du Canada.

La production de ce document a été rendue possible grâce à la contribution financière de Santé Canada.

ISBN : 978-1-77318-056-4 (Imprimé)

ISBN : 978-1-77318-054-0 (Ressource en ligne)

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada

Sommaire

Au Canada, on prévoit des pénuries de main-d'œuvre de l'ordre de deux millions de travailleurs d'ici 2031, soit une perte annuelle de milliards de dollars de PIB pour l'économie canadienne. En outre, la hausse des taux d'absentéisme, de présentéisme et de roulement oblige les employeurs à trouver des moyens novateurs pour recruter et maintenir en poste une main-d'œuvre très qualifiée.

La plupart des personnes aux prises avec des maladies ou des problèmes de santé mentale veulent travailler et peuvent se tailler une place de choix sur le marché du travail si elles bénéficient d'un soutien adéquat. Le rapport qui suit présente aux employeurs des arguments en faveur du recrutement actif de personnes ayant un problème de santé mentale et de la mise en place de mesures d'adaptation à leur intention, fondées sur un examen approfondi des coûts et des avantages financiers, sociaux et organisationnels. L'accent est mis sur la « main-d'œuvre en quête d'emploi », ces gens qui sont incapables d'accéder au marché du travail à cause de la maladie mentale, qui font partie de la main-d'œuvre par intermittence en raison d'une maladie épisodique et qui luttent pour conserver leur emploi, ou qui souhaitent réintégrer le marché du travail après une longue période de maladie.

Méthodologie

On a choisi, pour cette recherche, cinq entreprises canadiennes championnes de la santé mentale au travail et prenant des mesures concrètes pour embaucher et soutenir la main-d'œuvre en quête d'emploi. Les chercheurs se sont entretenus avec un groupe diversifié d'intervenants au sein de chacune de ces organisations : travailleurs atteints de maladie mentale grave, collègues de travail, gestionnaires, professionnels en ressources humaines et personnes faisant la promotion du recrutement et du soutien des personnes aux prises avec des maladies et des problèmes de santé mentale. Voici les trois principales méthodes de collecte de données utilisées : 1) Entretiens qualitatifs; 2) Entretiens individuels avec les intervenants au sujet des coûts et des avantages à mettre des

mesures d'adaptation en place pour un travailleur ayant un problème de santé mentale; 3) Observations sur les lieux de travail et examen des documents clés de l'organisation. Les chercheurs ont procédé à une analyse économique exhaustive afin de calculer les coûts et les avantages totaux sur une période projetée de cinq ans pour évaluer l'avantage net et les ratios avantages-coûts pour les travailleurs et les employeurs.

Constatations

Au sein des cinq organisations, la recherche a révélé que le développement d'une culture favorable dans le milieu de travail est essentiel pour répondre aux divers besoins des travailleurs. On a aussi démontré que plusieurs travailleurs ayant un problème de santé mentale semblent s'appuyer sur des processus informels pour obtenir des mesures d'adaptation en milieu de travail, que ce soit en ayant recours à l'aide offerte à tous (comme les congés de maladie) ou en négociant un arrangement individuel.

Les données économiques provenant des différentes organisations font ressortir un important rendement du capital investi, tant pour les travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation que pour les employeurs. Ces constatations ont été validées par de multiples travailleurs de divers horizons et selon différents points de vue, et démontrent que tout le monde y gagne. Les calculs tiennent compte des coûts et des avantages pécuniaires et non pécuniaires pouvant être mis de l'avant pour présenter des arguments convaincants en faveur de l'embauche stratégique de membres de la main-d'œuvre en quête d'emploi et de l'adaptation du milieu de travail à leur intention.

Recommandations

Les conclusions mettent en lumière plusieurs recommandations à l'intention des organisations qui cherchent à innover en matière d'embauche et des mesures d'adaptation à l'intention des travailleurs aux prises avec des maladies ou des problèmes de santé mentale.

1. *Instaurer une culture du milieu de travail inclusive qui valorise la diversité et favorise une communication ouverte et la mobilisation des travailleurs en s'appuyant sur les ressources existantes, comme la **Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail**.*
2. *Élaborer des normes et des lignes directrices pour assurer une communication adéquate, qui favorise la courtoisie au travail.* Tous les membres, y compris les dirigeants et les gestionnaires de l'organisation, devraient faire preuve de courtoisie dans leurs interactions interpersonnelles. De brefs modules de formation ciblés, offerts en ligne ou en personne, peuvent être utiles pour aider à identifier le langage pouvant (involontairement) être offensant, rude ou irrespectueux.
3. *S'occuper des milieux de travail physiques et sociaux et veiller à ce qu'ils offrent la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins des personnes aux prises avec des maladies ou des problèmes de santé mentale,* comme un ensoleillement suffisant, des zones désignées qui respectent l'intimité du travailleur, l'aménagement des bureaux de manière à prévenir la stimulation excessive pour les personnes ayant de la difficulté à se concentrer, ainsi que des possibilités de collaboration et de soutien par les pairs.
4. *Avoir recours au renforcement des mesures de soutien et des avantages sociaux (comme les congés de maladie) offerts à tous les travailleurs* comme mesure d'adaptation importante du milieu de travail pour de nombreux problèmes associés à la santé mentale. Nos constatations et d'autres recherches indiquent que les mesures de soutien en matière de santé mentale en milieu de travail qui sont offertes à tous peuvent constituer une stratégie efficace, notamment les régimes d'avantages sociaux améliorés qui englobent différentes mesures d'aide en matière de santé. Les protections offertes peuvent varier considérablement d'un régime à l'autre. On encourage donc les employeurs à confirmer l'inclusion de médicaments éprouvés ainsi que l'accès à des services psychologiques.
5. *Dans la mesure du possible, faire preuve de souplesse par rapport au travail – quant à la manière, au moment et au lieu.* Les gestionnaires doivent être ouverts à tout un éventail de modalités de travail et chercher des approches novatrices et non traditionnelles pour stimuler la productivité dans leur secteur de travail particulier.
6. *Encourager les équipes et les groupes de travail à tisser des liens, à s'entraider et à se reconnaître mutuellement – de façon formelle et informelle* – au moyen d'initiatives de soutien par les pairs, d'activités de consolidation d'équipe et d'événements de reconnaissance des travailleurs.
7. *Dans la mesure du possible, consigner par écrit les mesures d'adaptation informelles* afin que la nature et la portée des options soient claires, transparentes et stables dans le cadre des changements organisationnels.

Contexte

L'importance d'un emploi de qualité pour le maintien et l'amélioration de la santé mentale pour tous est claire et largement comprise. L'emploi procure non seulement un salaire, mais aussi une raison d'être, des occasions d'apprendre et la possibilité de faire connaissance avec les autres grâce au travail¹. Par-dessus tout, le travail donne l'espoir d'une amélioration de la santé et du fonctionnement, ce qui est essentiel au rétablissement d'une maladie mentale². La recherche montre que les personnes handicapées (y compris celles ayant un problème de santé mentale) peuvent être tout aussi qualifiées, fiables, sûres, fidèles et performantes que leurs collègues qui n'ont aucun handicap³.

Depuis sa création, en 2007, la CSMC consacre beaucoup d'énergie à promouvoir et à protéger la santé mentale des travailleurs dans leur milieu de travail, ainsi qu'à lever les obstacles à l'emploi pour les personnes aux prises avec des maladies et des problèmes de santé mentale. En 2013, la CSMC et des partenaires clés ont publié le rapport *Une main-d'œuvre en quête d'emploi : Emploi et revenus pour les personnes atteintes de maladies mentales graves*. Par « main d'œuvre en quête d'emploi », on entend les personnes aux prises avec une maladie ou un problème associé à la santé mentale qui ne parviennent pas à entrer ou à demeurer sur le marché du travail, qui travaillent de façon intermittente en raison d'une maladie épisodique ou qui souhaitent réintégrer le travail après une longue absence. Le rapport visait à relever des pratiques existantes et novatrices pour aider les personnes ayant une maladie mentale grave à obtenir et à conserver un emploi valorisant (ou un revenu durable). Les recommandations clés du rapport incluaient un changement radical pour éliminer la stigmatisation à l'endroit des personnes ayant de graves maladies mentales, une meilleure collaboration entre les divers intervenants et ordres de gouvernement, l'élimination des obstacles qui empêchent le retour au travail et le renforcement des connaissances des employés et des employeurs au sujet de leurs droits et des ressources à leur disposition pour soutenir la main-d'œuvre en quête d'emploi.

Dans le but de mettre en œuvre les recommandations du rapport *Main-d'œuvre en quête d'emploi*, la CSMC a fait appel à une équipe de recherche⁴ afin d'évaluer s'il existe, pour les employeurs, des arguments en faveur du recrutement de personnes ayant un problème de santé mentale et de la mise en place de mesures d'adaptation à leur intention, fondés sur un examen approfondi des coûts et des avantages financiers, sociaux et organisationnels pour les employeurs et les travailleurs. Le présent rapport résume cette étude. Les conclusions de cette recherche révèlent des avantages certains pour les entreprises et les travailleurs canadiens : **l'embauche d'une main-d'œuvre en quête d'emploi constitue une bonne stratégie d'affaires.**

Besoins des entreprises canadiennes et occasions à saisir

Les maladies et les problèmes de santé mentale sont les principales causes d'invalidité au Canada, touchant près de sept millions d'adultes en âge de travailler⁵. En fait, la maladie mentale coûte plus de 20 milliards de dollars par année aux employeurs canadiens en raison des pertes liées au roulement du personnel, à l'absentéisme et au présentéisme⁶. Environ 9,6 milliards de dollars sont versés chaque année en prestations d'invalidité aux Canadiens sans emploi ayant un problème de santé mentale. Par ailleurs, la Chambre de commerce du Canada a identifié les pénuries de main-d'œuvre comme l'un des dix principaux obstacles à la compétitivité. Selon une source, la pénurie de main-d'œuvre se chiffrera à deux millions de travailleurs d'ici 2031 et représentera une perte annuelle de milliards de dollars de PIB pour l'économie canadienne^{7, 8}. La nécessité d'envisager des stratégies novatrices pour aider les entreprises à offrir activement des emplois stables et satisfaisants à la main-d'œuvre en quête d'emploi ne fait aucun doute.

Bien qu'il y ait une tendance sociale générale vers l'inclusion, de nombreux obstacles continuent d'entraver la pleine intégration et l'acceptation des personnes atteintes de maladies mentales dans la société contemporaine, notamment l'accès au revenu et à la sécurité d'emploi. Une chape de silence s'abat souvent sur les problèmes associés à la santé mentale, trahissant le manque de connaissances, la stigmatisation, les préoccupations relatives à la confidentialité et les pressions liées à la charge de travail. Ces facteurs empêchent souvent les membres de la main-d'œuvre en quête d'emploi de dévoiler leur maladie, de demander de l'aide pour eux-mêmes ou de communiquer avec les autres. Les maladies mentales peuvent être épisodiques ou récurrentes, et peuvent entraîner des comportements imprévus et imprévisibles^{9, 10, 11} qui compliquent les mesures d'adaptation et l'acceptation en milieu de travail. Une fois embauchées, les personnes ayant un problème de santé mentale sont plus vulnérables que les autres travailleurs aux mauvais traitements, à l'intimidation et au harcèlement en milieu de travail^{12, 13}.

Malgré les coûts de la maladie mentale et les avantages à créer des milieux de travail psychologiquement sains¹⁴, on en connaît peu sur la création de milieux de travail qui appuient efficacement la main-d'œuvre en quête d'emploi. Les personnes ayant un problème de santé mentale sont beaucoup moins susceptibles d'être embauchées. En fait, les taux de chômage peuvent

atteindre 70 à 90 % chez les personnes atteintes des formes les plus graves de maladie mentale. De nombreux milieux de travail ont appris à mettre en place des mesures d'adaptation à l'intention des travailleurs ayant un handicap physique^{15, 16}, mais ont encore du mal à créer des milieux de travail favorisant le soutien et l'intégration des gens ayant un problème de santé mentale^{17, 18}. La *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* (la « Norme ») constitue une avancée prometteuse dans le domaine de la santé mentale en milieu de travail. Elle énonce des lignes directrices volontaires qui favorisent la santé psychologique des travailleurs et qui préviennent les dommages portés à leur santé mentale¹⁹. Il n'existe toutefois pas de données probantes sur ce que ces lignes directrices devraient recommander et sur la façon de les mettre à profit pour attirer et employer avec succès des personnes atteintes d'une maladie mentale de manière à promouvoir la santé psychosociale.

Il est urgent d'obtenir des données probantes sur les coûts et les avantages des mesures d'adaptation, plus particulièrement celles qui sont mises en place à l'intention des personnes atteintes d'une maladie mentale modérée à grave. Les sections qui suivent présentent un résumé des conclusions tirées de cette analyse de rentabilisation, y compris des stratégies à mettre en œuvre dans le milieu de travail et des lignes directrices sur les bonnes pratiques pour aider les employeurs canadiens dans cette démarche.

L'étude

Objectif

L'objectif de cette recherche était d'élaborer des recommandations factuelles à l'intention des employeurs quant aux stratégies visant à favoriser une main-d'œuvre productive, mobilisée et en santé, permettant de répondre aux besoins des entreprises canadiennes et d'améliorer la concurrence sur les scènes locale, nationale et mondiale. Les questions clés étaient les suivantes : ***Quels sont les arguments nécessaires pour convaincre les employeurs d'embaucher des personnes ayant un problème de santé mentale? Quelles stratégies organisationnelles et quelles pratiques exemplaires favorisent le mieux l'embauche et le maintien en poste de personnes ayant un problème de santé mentale dans les milieux de travail canadiens?***

Objectifs

Voici quels étaient les objectifs précis du projet :

1. Explorer les obstacles, les possibilités, les risques et les avantages liés à l'embauche et au maintien en poste des personnes aux prises avec des maladies ou des problèmes de santé mentale du point de vue des principaux intervenants en milieu de travail (personnes atteintes d'une maladie mentale, collègues de travail, employeurs) au sein d'un éventail d'organisations de tailles et de secteurs différents;
2. Déterminer et décrire les coûts et les avantages associés à l'embauche et au soutien des personnes ayant un problème de santé mentale, ainsi qu'à la prise de mesures d'adaptation à leur intention;
3. Déterminer les possibilités et les stratégies qui permettraient aux employeurs d'améliorer leur réussite en matière d'embauche et de maintien en poste des travailleurs issus de la main-d'œuvre en quête d'emploi.

Méthodologie

Afin de répondre aux questions et aux objectifs de la recherche, les chercheurs ont mené des études de cas auprès de cinq entreprises canadiennes différentes (voir le tableau), établies dans trois provinces canadiennes.

Les chercheurs se sont entretenus avec un groupe diversifié d'intervenants au sein de chacune de ces organisations : travailleurs atteints de maladie mentale²⁰, collègues de travail, gestionnaires, professionnels en ressources humaines et « champions » du recrutement et du soutien des personnes ayant un problème de santé mentale. Voici les trois principales méthodes de collecte de données utilisées : 1) Entretiens qualitatifs individuels avec les intervenants au sujet de leur expérience de travail au sein de l'organisation; 2) Entretiens individuels avec les intervenants au sujet des coûts et des avantages à mettre des mesures d'adaptation en place pour un travailleur ayant un problème de santé mentale; 3) Observations sur les lieux de travail et examen des documents clés de l'organisation. Une analyse économique exhaustive a été réalisée pour calculer les coûts et les avantages totaux sur une période de cinq ans (projetés) afin d'estimer l'avantage net et le ratio avantages-coûts pour les travailleurs et les employeurs. Les travailleurs ont eux-mêmes déclaré avoir une maladie mentale qui pourrait nuire à leur fonctionnement au travail.

Trente-quatre participants ont été interrogés parmi les cinq organisations canadiennes, incluant 12 travailleurs atteints de maladie mentale, 12 gestionnaires, 7 collègues de travail et 3 champions.

ORGANISATION	TYPE D'ENTREPRISE	TAILLE	SECTEUR ET PROVINCE	MILIEU URBAIN OU RURAL	ORIENTATION QUANT AU PROFIT	SYNDIQUÉE
1	 CAFÉ	Petite	Consommation / Survivant exploitant une entreprise sociale (Ontario)		À but lucratif	Non
2	 TRAITEUR	Petite	Entreprise sociale privée (Ontario)		À but lucratif	Non
3	 EXPLOITATION AGRICOLE	Moyenne	Privée (Ontario)		À but lucratif	Non
4	 SERVICES BANCAIRES	Importante	Société d'État (Alberta)		À but lucratif	Oui
5	 GOUVERNEMENTALE	Importante	Publique (Nouvelle-Écosse)		Gouvernementale	Oui

Notes : Petite = < 100 employés. Moyenne = > 100 < 500 employés. Importante = > 500 employés.

Constatations

Trois grands thèmes sont ressortis des entretiens.

Les conclusions montrent de quelle façon les stratégies et les principes organisationnels clés pertinents aux différents milieux de travail influencent l'expérience des personnes atteintes d'une maladie mentale, de leurs collègues de travail et de leurs gestionnaires.

Ces thèmes décrivent les caractéristiques organisationnelles qui peuvent aider ou nuire à l'inclusion et au soutien, et les répercussions qu'elles peuvent avoir sur les personnes aux prises avec des maladies et des problèmes de santé mentale, sur leurs collègues de travail et sur leurs gestionnaires. Ils expliquent également les mesures d'adaptation qui sont mises en place dans les milieux de travail pour répondre aux besoins des personnes atteintes d'une maladie mentale, ainsi que les stratégies et les pratiques mises en œuvre pour les embaucher.

Thème 1 : Culture d'inclusion

Par « culture d'inclusion », on entend les divers moyens mis en œuvre dans un milieu de travail pour favoriser l'inclusion de tous les travailleurs : accès à des espaces sécuritaires et promotion de relations positives et de relations de travail favorisant l'entraide et de la mobilisation des employés. L'inclusion était un thème récurrent dans les entretiens réalisés auprès des participants clés de l'ensemble des organisations. Des cinq organisations, quatre avaient mis en œuvre des pratiques et des processus pour assurer la sécurité psychologique et le respect dans le cadre des communications entre les travailleurs. La plupart étaient dotées de politiques sur la civilité en milieu de travail afin de promouvoir la courtoisie, la politesse et la considération à l'égard des autres.

Voici des exemples qui ont contribué à favoriser une culture de sécurité psychologique et de respect, tirés des entretiens réalisés :

- Veiller à ce que les travailleurs utilisent un langage respectueux qui ne stigmatise pas ou ne rabaisse pas les autres.
- Modifier l'environnement de travail. Par exemple, offrir aux employés un espace de travail paisible et intime.
- Veiller les uns sur les autres et s'entraider lors des périodes difficiles.
- Donner des occasions de participer à la prise de décisions. Par exemple, demander aux travailleurs leur opinion ou leurs commentaires afin qu'ils se sentent reconnus, valorisés et respectés.

« Toutes les réunions d'équipe commencent par un tour de table pour vérifier comment va tout le monde. Pas juste au travail, mais aussi sur les plans personnel et de la santé mentale. »

– Collègue de travail, petit service de traiteur à vocation sociale

Une organisation peut choisir la sécurité psychologique et le respect comme stratégie pour promouvoir l'inclusion, mais encore faut-il que les gestionnaires adoptent des comportements et des pratiques qui s'y conforment. L'un des participants a décrit le problème de non-engagement comme suit : *« Je crois que nos dirigeants adhèrent au concept, mais je ne suis pas certain que ce soit le cas de nos gestionnaires, alors c'est là où le bât blesse. »*

Recommandations aux employeurs qui souhaitent favoriser une culture d'inclusion :

- Instaurer une culture du milieu de travail inclusive qui valorise la diversité et favorise une communication ouverte et la mobilisation des travailleurs en s'appuyant sur les ressources existantes, comme la *Norme*.
- Élaborer des normes et des lignes directrices pour assurer une communication adéquate, qui favorise la civilité au travail. Tous les membres, y compris les dirigeants et les gestionnaires de l'organisation, devraient faire preuve de courtoisie dans leurs interactions interpersonnelles. De brefs modules de formation ciblés, offerts en ligne ou en personne, peuvent être utiles pour aider à identifier le langage pouvant (involontairement) être offensant, rude ou irrespectueux.
- S'occuper des milieux de travail physiques et sociaux et veiller à ce qu'ils offrent la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins des personnes ayant un problème de santé mentale, comme un ensoleillement suffisant, des zones désignées qui respectent l'intimité du travailleur, l'aménagement des bureaux de manière à prévenir la stimulation excessive pour les personnes ayant de la difficulté à se concentrer, ainsi que des possibilités de collaboration et de soutien par les pairs.

Soutien par les pairs

Facteur important du rétablissement, le **soutien par les pairs** est une relation d'entraide qui se crée entre deux personnes ayant vécu des problèmes associés à la santé mentale. Le pair aidant assure un soutien émotionnel et social aux autres personnes qui partagent une expérience commune et peut contribuer à favoriser une culture d'inclusion en milieu de travail. Même si des données probantes illustrent leurs bienfaits, pour les deux personnes comme pour les familles, les programmes de soutien par les pairs n'obtiennent pas encore le niveau d'appui, de financement et de reconnaissance nécessaires.

Jetez un coup d'œil au document intitulé **Les lignes directrices relatives au soutien par les pairs - Pratique et formation**.

Thème 2 : Mesures d'adaptation à l'intention des travailleurs ayant un problème de santé mentale

À 40 ans, un Canadien sur deux a – ou a eu – un problème ou une maladie mentale²¹. À ce titre, on peut dire que les employeurs embauchent et maintiennent en poste des personnes ayant un problème de santé mentale. Toutefois, un seul organisme ayant fait l'objet d'une étude de cas a indiqué avoir un plan d'adaptation formel à l'intention des personnes ayant un problème de santé mentale (qui était mis en œuvre lors du retour progressif au travail d'un travailleur après un congé d'invalidité). De nombreux répondants interrogés dans le cadre de l'étude

avaient plutôt recours aux mesures de soutien et aux avantages sociaux offerts à tous les travailleurs (comme les congés de maladie et les politiques sur le télétravail) pour répondre aux besoins de ces personnes. Cette constatation renforce la nécessité, pour les organisations, de s'assurer que les avantages sociaux et les mesures de soutien offerts à tous les travailleurs sont suffisants et de les renforcer dans la mesure du possible. Il est intéressant de noter que l'évolution vers le travail flexible pourrait également avoir des conséquences négatives

pour les personnes atteintes de maladie associée à la santé mentale. Par exemple, l'horaire flexible semble avoir changé les attitudes à l'égard des congés «de maladie» et «personnels», puisque l'on s'attend maintenant à ce que les personnes «ajustent» leur horaire et travaillent davantage pour compenser les congés qu'elles ont pris. De plus, selon cette nouvelle approche, il arrive que l'on s'attende à ce que les employés travaillent de très longues heures pour accomplir les tâches requises sans la moindre reconnaissance.

Les travailleurs font parfois des demandes spéciales et négocient avec leurs superviseurs directs pour obtenir les mesures de soutien et d'adaptation dont ils ont besoin. Lorsque des mesures d'adaptation individuelles devaient être prises à l'intention d'une personne ayant une maladie mentale, ces dernières étaient généralement négociées de façon informelle entre les travailleurs et leurs gestionnaires. Bon nombre d'entre eux préféraient que la négociation des mesures d'adaptation demeure informelle, mais la démarche a quand même suscité quelques incertitudes et posé un certain risque. Habituellement, ces arrangements n'étaient pas consignés par écrit et reposaient sur des ententes verbales. La mise en place de telles mesures a obligé les gestionnaires à accueillir avec bienveillance et compréhension la nécessité des mesures d'adaptation et d'une culture de soutien au sein de l'organisation. La nature informelle de ces arrangements a également soulevé des préoccupations quant à leur pérennité par rapport aux changements et à l'évolution des organisations. Certaines organisations offraient des options de télétravail à de nombreux travailleurs, mais ces options variaient au sein des organisations et entre celles-ci. Les postes ne se prêtaient pas tous au télétravail et, souvent, ces options étaient approuvées au cas par cas. C'est pourquoi les travailleurs devaient parfois faire des demandes

spéciales et négocier avec leurs gestionnaires directs pour obtenir les mesures de soutien et d'adaptation dont ils avaient besoin.

« Lorsque la personne qui occupe un poste décisionnaire part avec l'idée d'aider et de mettre en place des mesures d'adaptation tout en restant fidèle aux objectifs du service, c'est en quelque sorte la clé du succès. »

- Cadre, exploitation agricole rurale à but lucratif de taille moyenne

« La crainte des commérages peut empêcher les gens de dévoiler leur maladie ou de divulguer des informations qui pourraient réellement leur être utiles. »

- Champion, grande organisation gouvernementale

La divulgation n'était pas un problème dans toutes les organisations, mais le fait de cacher les problèmes de santé mentale peut créer des situations où les collègues de travail interprètent les mesures d'adaptation comme un traitement spécial. Cette méconnaissance de la maladie mentale et des mesures d'adaptation en milieu de travail a parfois donné lieu à des commérages et à la stigmatisation, et perpétué l'hésitation à divulguer la maladie et à demander des mesures d'adaptation.

Recommandations aux employeurs concernant les mesures d'adaptation à l'intention des personnes aux prises avec des maladies ou des problèmes de santé mentale :

- Avoir recours au renforcement des mesures de soutien et des avantages sociaux (comme les congés de maladie) offerts à tous les travailleurs comme mesure d'adaptation importante du milieu de travail pour de nombreux problèmes associés à la santé mentale.
- Dans la mesure du possible, faire preuve de souplesse par rapport au travail – quant à la manière, au moment et au lieu. Les gestionnaires doivent être ouverts à tout un éventail de modalités de travail et chercher des approches novatrices et non traditionnelles pour stimuler la productivité dans leur secteur de travail particulier.
- Encourager les équipes et les groupes de travail à tisser des liens, à s'entraider et à se reconnaître mutuellement – de façon formelle et informelle – au moyen d'initiatives de soutien par les pairs, d'activités de consolidation d'équipe et d'événements de reconnaissance des travailleurs.
- Dans la mesure du possible, consigner par écrit les mesures d'adaptation informelles afin que la nature et la portée des options soient claires, transparentes et stables malgré les changements organisationnels.

Thème 3 : Embaucher des personnes ayant un problème de santé mentale

L'étude s'est penchée sur les questions liées à l'embauche au sein de chaque organisation, compte tenu de la difficulté qu'éprouvent les personnes issues de la main-d'œuvre en quête d'emploi à se trouver un travail. Deux organisations avaient pour mandat d'embaucher uniquement des personnes vivant avec une maladie mentale ou confrontées à des obstacles à l'emploi. C'est pourquoi elles cherchaient des personnes ayant vécu des problèmes associés à la santé mentale pour pourvoir les postes vacants. Inversement, les trois autres organisations n'ont pas recruté

activement au sein de la main-d'œuvre en quête d'emploi, et un seul travailleur interrogé a lui-même déclaré avoir une maladie mentale au moment de son embauche. Bien que plusieurs participants clés aient indiqué que leur organisation n'assurait le suivi de l'embauche d'aucun groupe particulier, les deux organisations qui ont activement embauché des personnes ayant des antécédents de maladie mentale ont rapporté un faible taux de roulement, fait surprenant pour des entreprises du secteur de la restauration, où ce taux est habituellement élevé.

« Pour une entreprise du secteur [de la restauration], nous avons un faible taux de roulement. Il s'élève habituellement à près de 40 % annuellement dans un restaurant, et le nôtre se situe entre 10 et 15 %. Les gens ont donc vraiment tendance à rester ici. »

– Gestionnaire, petite entreprise de restauration, gérée par les usagers

Analyse économique des coûts et des avantages du recrutement et du maintien en poste de la main-d'œuvre en quête d'emploi pour les travailleurs et les employeurs

Cette section présente des études de cas des coûts-avantages à employer des travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation au sein des organisations. Aucune analyse économique n'a été réalisée au sujet de l'organisation 3, l'exploitation agricole rurale de taille moyenne, du fait de certaines questions complexes empêchant le recrutement d'un travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation. Des études de cas stylisées ont été conçues pour établir un portrait des résultats de l'analyse économique des données recueillies auprès de plusieurs intervenants, y compris les travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation, leurs collègues de travail et leurs gestionnaires ou superviseurs. Le rapport complet inclut une analyse détaillée du ratio coûts-profits et est disponible sur demande. Le tableau à la page suivante présente les éléments génériques qui ont orienté les entrevues réalisées aux fins des analyses coûts-avantages.

Les avantages sont souvent plus difficiles à estimer que les coûts. C'est pourquoi l'étude établit une distinction entre les avantages tangibles et intangibles, ces derniers étant difficilement mesurables et quantifiables.

Coûts et avantages / Répercussions du point de vue des organisations

ÉLÉMENTS	COÛTS	AVANTAGES / RÉPERCUSSIONS (TANGIBLES)	AVANTAGES / RÉPERCUSSIONS (INTANGIBLES)
Liés au temps de travail et à la productivité	Heures consacrées à la mise en place des mesures d'adaptation (planification, évaluation, formation, gestion, autres tâches) Coût associé au fait d'offrir un horaire flexible au travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation	Absences (jours, coûts associés au remplacement) Taux de roulement Productivité au travail	
Liés aux coûts externes et matériels	Honoraires de professionnels / experts-conseils Achat d'équipement	Assurance et autres coûts salariaux Amendes liées à la non-conformité	
Autres	Autres coûts associés aux mesures d'adaptation	Autres avantages / répercussions	Satisfaction à l'égard du travail Intention de rester Citoyenneté organisationnelle et engagement des travailleurs (travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation, collègues de travail) Climat organisationnel

Les éléments utilisés différaient **selon le point de vue des travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation et celui de leurs collègues de travail**. Sur les coûts, l'étude a permis de déterminer le temps non rémunéré consacré par les travailleurs à la planification, à la mise en œuvre des mesures d'adaptation et à la formation nécessaire pour les utiliser, ainsi que les répercussions de l'horaire flexible offert aux travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation. Quant aux avantages, l'étude a révélé un écart sur les plans de la charge de travail, de la productivité au travail, de l'intention de demeurer au sein de l'organisation, de la perception de l'organisation (citoyenneté organisationnelle, climat de travail), ainsi que de la qualité de vie professionnelle et personnelle, de l'équilibre travail-vie personnelle et de la satisfaction.

Pour obtenir des définitions plus détaillées des éléments de coûts et d'avantages utilisés dans l'évaluation économique, consultez l'annexe A.

Dans le cadre de l'étude, les coûts et les avantages totaux ont été calculés séparément du point de vue économique de l'organisation et de celui des travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation lorsque les données

permettaient de telles estimations quantitatives. Les coûts et les avantages totaux ont été projetés sur une période de cinq ans. L'avantage net a été calculé comme étant la différence entre les avantages et les coûts. Le ratio avantages-coûts (bénéfices totaux divisés par les coûts totaux) a également été calculé.

Organisation 1 – Petite entreprise de restauration gérée par les usagers



Il s'agit d'une petite entreprise administrée par les usagers, qui vise explicitement à embaucher des personnes aux prises avec des maladies ou des problèmes de santé mentale (y compris les gestionnaires). Fondée il y a environ 15 ans, cette organisation exploite actuellement quatre cafés et offre des services de traiteur dans une grande ville.

Le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation est un cuisinier qui prépare les aliments pour un café et un service de traiteur. Lorsque le gestionnaire est absent, le cuisinier assume également le rôle de gestionnaire adjoint. Il s'agit d'un poste à temps partiel (entre 20 et 30 heures par semaine), que le cuisinier occupe depuis six ans.

Poste	Chef, gestionnaire adjoint
Problème de santé	Épilepsie, problèmes de mémoire à court terme et épisodes de dépression majeure
Mesures d'adaptation	Le gestionnaire a mis en place les différentes mesures d'adaptation suivantes à l'intention du cuisinier ayant des problèmes de santé : <ul style="list-style-type: none"> • Mettre par écrit les tâches quotidiennes. • Passer les tâches en revue la veille de leur exécution pour aider le cuisinier à se souvenir des détails. • Envoyer des rappels par message texte et vérifier régulièrement. • Faire preuve de souplesse afin d'établir des horaires qui conviennent aux besoins personnels et familiaux du travailleur.
Avantages nets pour le travailleur sur cinq ans	44 108 \$
Ratio avantages-coûts pour le travailleur	9,45
Avantages nets pour l'organisation sur cinq ans	55 596 \$
Ratio avantages-coûts pour l'organisation	2,25

Ces résultats montrent que, sur cinq ans, les avantages représentent près de 10 fois les coûts du point de vue du travailleur et plus de deux fois les coûts du point de vue de l'organisation. Dans cette dernière perspective, les avantages découlent principalement de l'accroissement de la productivité au travail attribuable aux mesures d'adaptation. Les coûts sont principalement attribuables au personnel de supervision supplémentaire et à la formation.



Organisation 2 – Petite entreprise de restauration à vocation sociale

Il s'agit d'un petit service de traiteur à but lucratif, établi relativement récemment en milieu urbain. La plupart des travailleurs ont un problème de santé mentale, y compris le propriétaire, et certains ont aussi d'autres incapacités.

Le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation lave la vaisselle, aide à la préparation des aliments pour le service de traiteur et, à l'occasion, aide au service lors d'événements. Il fait partie du personnel de base de l'organisation. Il travaille en moyenne 30 heures par semaine, au salaire horaire minimum depuis cinq ans.

« En tant qu'entreprise sociale, nous considérons la création d'emplois accessibles et durables comme une fin bénéfique en soi, indépendamment des profits financiers – l'argent, le temps et les ressources investis dans cet effort ne sont jamais perdus! De plus, en investissant dans des gens qui, autrement, auraient de la difficulté à s'intégrer au marché du travail, on obtient des employés fidèles et dévoués qui prennent moins de congés de maladie, ainsi qu'un taux de roulement du personnel moins élevé. Nous avons découvert qu'en nous surpassant pour notre personnel, ce dernier se surpassait en retour pour nous. »

– Propriétaire, petite entreprise de restauration à vocation sociale

Poste	Vaisselle, préparation des aliments, service
Problème de santé	Trouble bipolaire et déficience intellectuelle
Mesures d'adaptation	Le propriétaire a mis en place les différentes mesures d'adaptation suivantes à l'intention du travailleur : <ul style="list-style-type: none"> • Lui permettre de travailler assis. • Lui permettre l'accès à son téléphone en tout temps. • Lui offrir une grille de rémunération flexible. • L'aider à remplir ses demandes. • L'aider à se rendre à ses rendez-vous.
Avantages nets pour le travailleur sur cinq ans	30 764 \$
Ratio avantages-coûts pour le travailleur	4,23
Avantages nets pour l'organisation sur cinq ans	134 032 \$
Ratio avantages-coûts pour l'organisation	1,92

Dans cette organisation, l'écart entre le ratio avantages-coûts du point de vue de l'organisation et de celui du travailleur était moins prononcé que dans la précédente. Du point de vue de l'organisation, les avantages découlent principalement de la meilleure productivité au travail attribuable aux mesures d'adaptation. Dans une moindre mesure, les avantages résultaient d'une plus ferme intention de rester de la part du superviseur et d'un taux de roulement du personnel inférieur à la moyenne dans le secteur de la restauration.



Organisation 4 – Grande institution bancaire de la Couronne

Il s'agit d'une société d'État provinciale à but lucratif qui a pour mandat d'offrir des services bancaires aux particuliers et aux entreprises. Elle compte 5 000 employés, répartis dans 300 succursales partout dans la province.

La travailleuse bénéficiant de mesures d'adaptation occupe un poste d'analyste des activités au siège social. Elle aide également le service des ressources humaines dans le cadre d'initiatives en santé mentale pour l'organisation. Elle consacre environ 80 % de son temps à ses responsabilités d'analyste des activités et les 20 % restants aux ressources humaines. Elle n'occupe ses nouvelles fonctions que depuis quelques années, mais elle a travaillé pendant dix ans comme analyste dans un autre bureau de l'organisation.

« Nous travaillons fort pour créer une culture inclusive et respectueuse. En soutenant la santé physique, financière, mentale, spirituelle et organisationnelle globale tout en encourageant les membres de l'équipe à utiliser les ressources et les outils offerts, nous croyons avoir un impact positif sur la santé mentale de tous les membres de l'équipe. En embauchant des personnes aux prises avec des problèmes associés à la santé mentale, nous témoignons de notre engagement à créer un environnement sécuritaire et inclusif afin que tous les membres de l'équipe – actuels et futurs – S'ENGAGENT PLEINEMENT. »

– Directeur des ressources humaines,
grande institution bancaire de la Couronne

Poste	Analyste des activités
Problème de santé	Dépression grave et trouble obsessionnel compulsif
Mesures d'adaptation	Voici les mesures d'adaptation qui ont été mises en place à l'intention de cette employée : <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des mesures douces, comme faire preuve de patience à son égard et lui accorder plus de temps. • Lui fournir deux écrans d'ordinateur. • Lui permettre de travailler en télétravail et lui offrir des heures flexibles (mais pas actuellement).
Avantages nets pour le travailleur sur cinq ans Ratio avantages-coûts pour le travailleur	Intangibles – satisfaction à l'égard du travail, qualité de vie, citoyenneté organisationnelle
Avantages nets pour l'organisation sur cinq ans Ratio avantages-coûts pour l'organisation	210 804 \$ 7,40

Dans cette organisation, le ratio avantages-coûts est élevé du point de vue de l'organisation en raison des avantages sur cinq ans, découlant d'une meilleure productivité au travail et d'une plus ferme intention de rester de la part du gestionnaire. Les coûts sont moins élevés que dans les autres organisations.



Organisation 5 – Grande organisation gouvernementale

Il s'agit d'un organisme gouvernemental provincial comptant entre 11 000 et 12 000 travailleurs répartis dans plusieurs bureaux, dont la plupart sont syndiqués.

Le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation est un inspecteur qui travaille pour l'organisation depuis 12 ans. Il passe la plus grande partie de son temps sur le terrain, mais il doit se présenter au bureau au début et à la fin de chaque journée. Les heures sont fixes, il n'y a donc pas d'horaire flexible et le travail doit être fait sur place. L'employé souffre de dépression grave et a des crises d'anxiété épisodiques.

« L'emploi donne aux gens les moyens de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, une raison d'être et un sentiment de valeur... ce dont tous devraient pouvoir bénéficier, y compris ceux qui ont des problèmes de santé mentale. »

- Employé, grande organisation gouvernementale

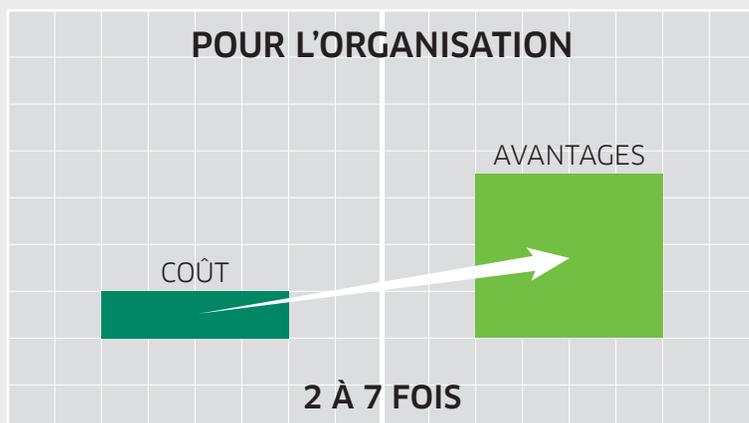
Il est ouvert avec son gestionnaire et ses collègues de travail à propos de sa maladie mentale. Ses collègues comprennent sa maladie et appuient les mesures d'adaptation mises en place à son intention. En outre, il utilise quelquefois ses congés maladie et ses vacances et a pris un arrêt maladie, qui sont des avantages disponibles pour tous les employés.

Poste	Inspecteur
Problème de santé	Dépression grave et crises d'anxiété épisodiques
Mesures d'adaptation	Le gestionnaire effectue des vérifications régulières comme mesure d'adaptation afin de s'assurer que le processus d'adaptation fonctionne efficacement et que des facteurs comme l'assiduité et la charge de travail sont pris en compte.
Avantages nets pour le travailleur sur cinq ans	67 171 \$
Ratio avantages-coûts pour le travailleur	12,19
Avantages nets pour l'organisation sur cinq ans	203 650 \$
Ratio avantages-coûts pour l'organisation	7,81

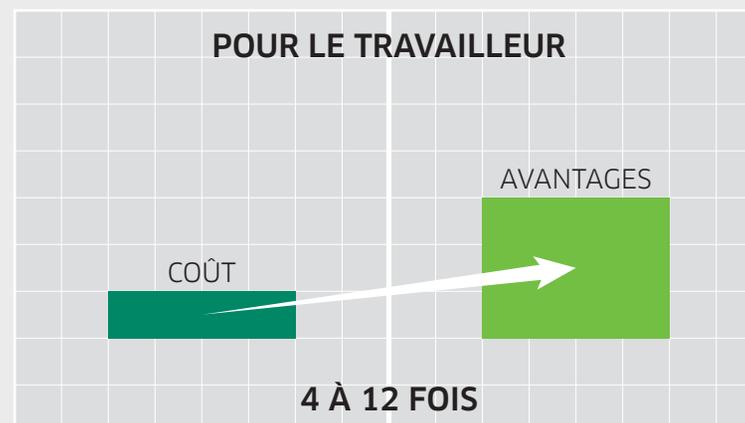
Dans cette organisation, le ratio avantages-coûts est élevé, les avantages découlent principalement de la productivité accrue au travail.

Principales conclusions

Avantages économiques



Dans les quatre études de cas, **l'avantage économique pour l'organisation** représentait entre **2 et 7 fois** le coût associé aux mesures d'adaptation mises en place à l'intention des travailleurs.



Dans les quatre études de cas, **l'avantage économique pour le travailleur** représentait entre **4 et 12 fois** le coût.

Avantages intangibles

Les avantages intangibles suivants recensés par les répondants ne figurent pas dans l'analyse économique, car ils sont difficiles à quantifier. Ils demeurent cependant importants et ont été soulignés par les répondants.

AVANTAGES INTANGIBLES POUR L'ORGANISATION

- Satisfaction au travail accrue des employés
- Meilleure qualité de vie professionnelle
- Meilleur climat ou culture organisationnelle
- Meilleures relations entre les collègues de travail
- Meilleure citoyenneté organisationnelle
- Renforcement de la réputation de l'organisation

AVANTAGES INTANGIBLES POUR LES TRAVAILLEURS BÉNÉFICIAIRES DE MESURES D'ADAPTATION

- Meilleure qualité de vie professionnelle
- Meilleure qualité de vie personnelle
- Meilleur climat ou culture organisationnelle
- Meilleures perspectives d'emploi
- Meilleur équilibre travail-vie
- Meilleure citoyenneté organisationnelle
- Meilleures relations entre les collègues de travail
- Satisfaction accrue à l'égard du travail

Conclusion et prochaines étapes

La décision stratégique d'embaucher activement des personnes aux prises avec des maladies ou des problèmes de santé mentale et de les maintenir en poste présente des avantages évidents pour divers entreprises et travailleurs canadiens. Les conclusions mettent en évidence des entreprises qui se sont faites les championnes de la santé mentale au travail et qui ont pris des mesures concrètes pour embaucher et soutenir les gens ayant une maladie associée à la santé mentale. Les arguments présentés ici prouvent de manière convaincante que les avantages à créer un milieu de travail sain pour la main-d'œuvre en quête d'emploi l'emportent sur les coûts. Les entreprises peuvent adapter à leur propre contexte l'approche novatrice que les chercheurs ont développée et appliquée pour estimer les coûts et les avantages de la mise en place de mesures d'adaptation dans cette étude.

L'étape suivante du projet de recherche consistera à élaborer un outil fondé sur les calculs coûts-avantages utilisés dans le présent rapport et à solliciter les commentaires des employeurs et d'autres intervenants. Cet outil sera mis à l'essai pour s'assurer que les employeurs en général peuvent l'adopter ou l'utiliser dans leur propre environnement pour calculer les coûts et les avantages du recrutement et du maintien en poste de travailleurs provenant de la main-d'œuvre en quête d'emploi. La CSMC collaborera avec l'équipe de recherche à l'élaboration d'un guide à l'intention des employeurs pour faciliter la mise en œuvre pratique de cet outil et créer un milieu de travail qui inclut les personnes aux prises avec des maladies ou des problèmes de santé mentale.

Nous devons changer les discours au sujet des travailleurs atteints de maladie mentale; nous devons reconnaître qu'ils peuvent être des employés productifs et fidèles si les mesures de soutien adéquates – profitant non seulement aux travailleurs à l'intention de qui elles sont prises, mais aussi au milieu de travail dans son ensemble – sont mises en œuvre. Comme l'un des employeurs interrogés l'a découvert : *«En nous surpassant pour notre personnel, il se surpasse en retour pour nous.»*

Annexe A

Tableau 1 : Éléments pris en compte dans l'analyse économique menée auprès des gestionnaires et des superviseurs

COÛTS	DÉFINITION (utilisée avec le gestionnaire / superviseur)
Planification	Heures-personnes consacrées à la planification des mesures d'adaptation
Évaluation	Heures-personnes consacrées à l'évaluation des mesures d'adaptation
Formation	Heures-personnes consacrées à la formation supplémentaire ou spécialisée
Honoraires de professionnels / experts-conseils	Coûts des services offerts par une organisation externe
Achat d'équipement	Coût associé à l'achat d'équipement
Gestion des mesures d'adaptation	Heures-personnes consacrées aux entretiens réguliers visant à s'assurer que les mesures d'adaptation conviennent au travailleur
Autres tâches	Heures-personnes consacrées aux activités visant à s'assurer que les mesures d'adaptation conviennent au travailleur
Horaire flexible	Coûts assumés par l'organisation en raison de l'horaire flexible du travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation
Autres coûts	Autres coûts associés aux mesures d'adaptation mises en place à l'intention du travailleur assumés par l'organisation

AVANTAGES / RÉPERCUSSIONS (tangibles et intangibles)	DÉFINITION (utilisée avec le gestionnaire / superviseur)
Satisfaction au travail	Votre niveau de satisfaction et d'implication à l'égard de votre travail
Intention de rester	Votre désir de continuer à travailler pour votre employeur actuel
Absences	Congés pris par le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation en raison de son invalidité et de ses besoins connexes en matière de santé
Coûts associés au remplacement en cas d'absence	Coûts associés au remplacement du travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation lorsqu'il s'absente
Productivité au travail (travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation)	Qualité du rendement du travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation et temps nécessaire pour mener le travail à bien
Productivité au travail (collègues de travail)	Qualité du rendement des collègues de travail et temps nécessaire pour mener le travail à bien
Citoyenneté organisationnelle (travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation)	Engagement du travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation envers l'organisation qui va au-delà des responsabilités habituelles
Citoyenneté organisationnelle (collègues de travail)	Engagement des collègues de travail envers l'organisation qui va au-delà des responsabilités habituelles
Taux de roulement du personnel	Pourcentage de travailleurs qui quittent l'organisation au cours d'une période donnée
Recrutement et maintien en poste	Capacité de l'organisation à attirer et à fidéliser les travailleurs
Climat ou culture au sein de l'organisation ou de l'unité de travail	Opinions et expériences des travailleurs au sujet de l'organisation
Responsabilité organisationnelle	Sentiment que l'organisation fait ce qu'elle est en devoir de faire
Réputation de l'organisation	Façon dont les intervenants externes perçoivent l'organisation
Assurances et autres coûts salariaux	Dépenses salariales, comme les prestations d'invalidité de courte et de longue durée, l'assurance-emploi, le Régime de pensions du Canada ou le Régime de rentes du Québec
Dépenses liées à la conformité	Amendes encourues par l'organisation et temps requis pour donner suite aux infractions à la conformité
Autres avantages / répercussions	Autres avantages ou répercussions des mesures d'adaptation pour l'organisation

Tableau 2 : Éléments pris en compte dans l'analyse économique menée auprès des collègues de travail

COÛTS	DÉFINITION (utilisée avec le gestionnaire / superviseur)
Formation	Heures consacrées à la formation supplémentaire ou spécialisée
Gestion des mesures d'adaptation (entretiens avec le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation)	Heures consacrées aux entretiens réguliers avec le travailleur pour discuter des mesures d'adaptation
Autres tâches	Heures consacrées aux autres activités visant à s'assurer que les mesures d'adaptation conviennent au travailleur
Horaire flexible	Coûts associés à l'horaire flexible offert au travailleur dans le cadre des mesures d'adaptation mises en place à son intention (l'horaire flexible comprend des heures différentes, du télétravail, davantage de pauses, etc.)
Autres coûts	Autres coûts associés aux mesures d'adaptation mises en place à l'intention du travailleur

AVANTAGES / RÉPERCUSSIONS (tangibles et intangibles)	DÉFINITION (utilisée avec le gestionnaire / superviseur)
Charge de travail	Quantité et intensité de votre travail
Relations avec le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation	Qualité de votre relation avec le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation
Satisfaction au travail	Votre niveau de satisfaction et d'implication à l'égard de votre travail
Intention de rester	Votre désir de continuer à travailler pour votre employeur actuel
Équilibre travail-vie personnelle	Temps et énergie dont vous disposez pour faire toutes les choses qui sont importantes dans votre vie
Qualité de vie professionnelle	Mesure dans laquelle vous estimez avoir une bonne qualité de vie professionnelle
Qualité de vie personnelle	Mesure dans laquelle vous estimez avoir une bonne qualité de vie personnelle
Climat ou culture au sein de l'organisation ou de l'unité de travail	Votre avis sur l'organisation et votre expérience à son égard
Productivité au travail	Qualité de votre rendement et temps nécessaire pour mener votre travail à bien
Citoyenneté organisationnelle	Votre engagement envers l'organisation qui va au-delà de vos responsabilités habituelles
Autres avantages / répercussions	Autres avantages ou répercussions pour vous

Tableau 3 : Éléments pris en compte dans l'analyse économique menée auprès des travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation

COÛTS	DÉFINITION (utilisée avec le gestionnaire / superviseur)
Planification	Heures consacrées à la planification des mesures d'adaptation
Évaluation	Heures consacrées à l'évaluation des mesures d'adaptation
Formation	Heures consacrées à la formation supplémentaire ou spécialisée
Gestion des mesures d'adaptation (entretiens avec le superviseur, le gestionnaire ou les ressources humaines)	Heures consacrées aux entretiens réguliers avec votre superviseur, votre gestionnaire ou les ressources humaines pour discuter de vos mesures d'adaptation
Autres tâches	Heures consacrées aux autres activités visant à s'assurer que les mesures d'adaptation vous conviennent
Horaire flexible	Coûts associés au fait d'avoir un horaire flexible (l'horaire flexible comprend des heures différentes, du télétravail, davantage de pauses, etc.)
Autres coûts	Autres coûts associés au fonctionnement des mesures d'adaptation mises en place à votre intention
AVANTAGES / RÉPERCUSSIONS (tangibles et intangibles)	DÉFINITION (utilisée avec le gestionnaire / superviseur)
Revenu de travail	Revenus tirés de votre emploi
Satisfaction au travail	Votre niveau de satisfaction et d'implication à l'égard de votre travail
Intention de rester	Votre désir de continuer à travailler pour votre employeur actuel
Perspectives d'emploi ou de carrière	Votre capacité de faire carrière et d'être productif au sein de la population active rémunérée
Équilibre travail-vie personnelle	Temps et énergie dont vous disposez pour faire toutes les choses qui sont importantes dans votre vie
Qualité de vie professionnelle	Mesure dans laquelle vous estimez avoir une bonne qualité de vie professionnelle
Qualité de vie personnelle	Mesure dans laquelle vous estimez avoir une bonne qualité de vie personnelle
Charge de travail	Quantité et intensité de votre travail

1. «Road to Recovery: Employment and Mental Illness», National Alliance on Mental Illness, 2014.
2. «Guide de référence pour des pratiques axées sur le rétablissement», Commission de la santé mentale du Canada, 2015.
3. Conseil de partenariat pour les perspectives d'emploi des personnes handicapées. «Aptes au travail jusqu'à preuve du contraire», 2017.
4. Le rapport de recherche complet comporte une liste de tous les membres de l'équipe de recherche. Gewurtz, Rebecca et autres. «The Aspiring Workforce in Canada: Building the business case for employers to actively recruit and retain people living with mental illness.» Rapport final. Octobre 2017. Disponible sur demande auprès du personnel de la CSMC.
5. Commission de la santé mentale du Canada, *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*. 2016, accessible à l'adresse <https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-03/la%20nesessite%20dinvestir%20dans%20la%20sante%20mentale%20au%20canada.pdf> : Ottawa (Ontario).
6. Le Conference Board du Canada, *Des cerveaux sains au travail. Avantages sociaux et programmes en matière de santé mentale offerts par les employeurs*. 2016, accessible à l'adresse http://www.sunlife.ca/static/canada/Sponsor/About%20Group%20Benefits/Focus%20Update/2016/557/HealthyBrains_Report2_FR.pdf : Ottawa (Ontario).
7. La Chambre de commerce du Canada, *A Battle We Can't Afford to Lose*.
8. Rick Miner «The Great Canadian Skills Mismatch: People without Jobs, Jobs without People and MORE». 2014.
9. Gewurtz, R. et B. Kirsh, *Disruption, disbelief, and resistance: a meta-synthesis of disability in the workplace*. «Work: a Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation», 2009, vol. 34, p. 33-44.
10. Lysaght, R., T. Krupa et A. Gregory, *Employers' perceptions on intermittent work capacity - What can qualitative research tell us?* 2011, Université Queen's : Kingston (Ontario).
11. Vick, A., *Living and working precariously with an episodic disability: Barriers in the Canadian context*. «Canadian Journal of Disability Studies», 2014, vol. 3, no 3, p. 1-28.
12. Carter, M. et autres. *Workplace bullying in the UK NHS: a questionnaire and interview study on prevalence, impact and barriers to reporting*. BMJ Open, 2013, vol. 3, no 6, p. 245-277.
13. Fevre, R. et autres. *Trouble at work*. Vol. 4. 2012, London: Bloomsbury Academy, p. 245-277.
14. Kelloway, E.K. et A.L. Day, *Building healthy workplaces: What we know so far*. «Canadian Journal of Disability Studies», 2005, vol. 37, no 4, p. 223-235.
15. Nevala, N. et autres. *Workplace accommodation among persons with disabilities: A systematic review of its effectiveness and barriers or facilitators*. «Journal of Occupational Rehabilitation», 2015, vol. 25, p. 432-448.
16. Tompa, E. et autres. *Evidence synthesis of workplace accommodation policies and practices for persons with visible disabilities*. 2015, accessible à l'adresse https://www.crdp.ca/sites/default/files/documentuploader/full_report_-_evidence_synthesis_visible_disabilities_tompa_et_al_2015.pdf : Toronto (Ontario).
17. Smith, P.M. et autres. *Are the predictors of work absence following a work-related injury similar for musculoskeletal and mental health claims?* «Journal of Occupational Rehabilitation», 2014, vol. 24, p. 79-88.
18. Prince, M. *Policies and practices on the accommodation of persons with invisible disabilities in workplaces: A review of Canadian and international literature*. 2015, accessible à l'adresse https://www.crdp.ca/sites/default/files/documentuploader/full_report_-_lit_review_on_persons_with_invisible_disabilities_in_workplaces_prince_2015.pdf : Victoria (C.-B.).
19. Shain, M. *Comment faire face à une bataille juridique tout à fait légitime : Exigences liées à l'obligation récente d'offrir un système de travail psychologiquement sain dans le contexte de la Norme nationale du Canada en matière de santé et de sécurité psychologiques en milieu de travail, d'application facultative (CSA Z1003-13/BNQ 9700-803)*. 2014, accessible à l'adresse https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/pdf/weathering_the_perfect_legal_storm_BEV_F.pdf : Toronto (Ontario).
20. Les maladies mentales se caractérisent par des altérations de la pensée, de l'humeur, du comportement ou du fonctionnement associées à une détresse importante. (Agence de la santé publique du Canada, 2015).
21. Smetanin et autres. (2011). The life and economic impact of major mental illnesses in Canada: p. 2011-2041. Pour la Commission de la santé mentale du Canada. Toronto : RiskAnalytica.



Commission de la santé mentale
du Canada Mental Health
Commission
of Canada

Avec le financement de



Santé Canada Health
Canada



Commission de la santé mentale du Canada

Bureau 1210, 350, rue Albert
Ottawa (Ontario) K1R 1A4

Tél. : 613.683.3755

Télec. : 613.798.2989

info@commissionsantementale.ca

www.commissionsantementale.ca

[@CSMC_MHCC](https://twitter.com/CSMC_MHCC) [f/theMHCC](https://www.facebook.com/theMHCC) [▶/1MHCC](https://www.youtube.com/channel/UC1MHCC) [@theMHCC](https://www.instagram.com/theMHCC)
[in/Commission de la santé mentale du Canada](https://www.linkedin.com/company/Commission-de-la-santé-mentale-du-Canada)