

Avant de commencer :

La bande audio est disponible en mode radiodiffusion,
par les haut-parleurs de votre ordinateur.

En cas de difficultés techniques, communiquez avec Adobe Connect au
1-800-422-3623.

Notre présentation commencera à 12 h.



Mental Health
Commission
of Canada

Commission de
la santé mentale
du Canada

Arguments en faveur de l'embauche active de personnes aux prises avec une maladie mentale et leur maintien en poste

Webinaire animé par l'équipe de la santé mentale en milieu de travail de la CSMC

25 octobre 2017, de 12 h à 13 h

Présentations



- **Rebecca Gewurtz**, professeure adjointe, Université McMaster
- **Emile Tompa**, chercheur scientifique principal, Institut de recherche sur le travail et la santé
- **Margaret Oldfield**, coordonnatrice de projet, *La main-d'œuvre en quête d'emploi au Canada*
- **Kerilee Snatenchuk**, directrice de la culture et du développement des entreprises, ATB Financial

Notes d'administration interne

- La bande audio est disponible en mode radiodiffusion, par les haut-parleurs de votre ordinateur.
- Le présent webinaire est enregistré.
- Posez vos questions aux présentateurs à l'aide de l'encadré « Q&R ».
- Les diapositives sont disponibles dans l'encadré « fichier » du côté droit. Cliquez sur le fichier et ensuite « télécharger les fichiers ».
- En cas de difficultés techniques, communiquez avec Adobe Connect au 1-800-422-3623.





Mental Health
Commission
of Canada

Commission de
la santé mentale
du Canada

Initiative de rétablissement

ESPOIR.
DIGNITÉ.
INCLUSION.

Évoluez.
Inspirez.
Mobilisez.

Une main-d'œuvre en quête d'emploi : Emplois et revenus pour les personnes atteintes de maladies mentales.



« Il existe de nombreuses preuves irréfutables que la plupart des personnes aux prises avec de graves problèmes de santé mentale détiennent des compétences et une expertise à offrir au marché du travail – elles peuvent travailler, et elles veulent travailler. »

[traduction]

La main-d'œuvre en quête d'emploi au Canada

Arguments en faveur de l'embauche active de
personnes aux prises avec une maladie mentale et
leur maintien en poste

Financé par la Commission de la santé mentale du
Canada (CSMC)

Webinaire : 25 octobre 2017

Membres de l'équipe de recherche

- Rebecca Gewurtz, professeure adjointe, Université McMaster
 - Emile Tompa, chercheur scientifique principal, Institut de recherche sur le travail et la santé
 - Rosemary Lysaght, professeure agrégée, Université Queen's
 - Bonnie Kirsh, professeure agrégée, Université de Toronto
 - Sandra Moll, professeure agrégée, Université McMaster
 - Sergio Rueda, professeur adjoint, Université de Toronto, scientifique auxiliaire, Centre de toxicomanie et de santé mentale
 - Karen Harlos, professeure (temps plein), Université de Winnipeg
 - Hélène Sultan-Taïeb, professeure agrégée, Université du Québec à Montréal
 - Arlene MacDougall, professeure adjointe, Université Western
- Membres de l'équipe de projet
- Margaret Oldfield, coordonnatrice de la recherche
 - Katie Cook, analyse des données qualitatives
 - Angela Xie, adjointe de recherche
 - Kathy Padkapayeva, assistante de projet

Objectifs

- Explorer comment les occasions et les difficultés liées à l'embauche et au maintien en poste des personnes ayant une maladie mentale varient selon les secteurs, la taille de l'organisation, les structures et les professions
- Décrire les coûts et les avantages d'embaucher des personnes ayant une maladie mentale, de les soutenir et de leur offrir des mesures d'adaptation
- Recenser les occasions et les stratégies appropriées dont les employeurs peuvent profiter pour accroître leur capacité de miser sur la main-d'œuvre en quête d'emploi pour répondre aux besoins opérationnels existants

Approche méthodologique

Cinq études de cas sur des organisations dont le nombre d'employés, le secteur, la structure, le secteur géographique et le marché varient

Entrevues avec des intervenants : travailleurs aux prises avec un problème de santé mentale, collègues, gestionnaires, superviseurs, champions

- Données qualitatives – Ciblent l'expérience de travail au sein de l'organisation
- Données économiques – Ciblent les coûts et les avantages des mesures d'adaptation offertes aux travailleurs, collègues, gestionnaires, superviseurs et organisations

Organisation	Type d'entreprise	Taille ^a	Secteur	Urbain ou rural	Vocation lucrative	Portée géographique	Service des ressources humaines	Syndiqué
1	Cafés	Petite	Entreprise sociale dirigée par des survivants et des consommateurs	Urbain	À but lucratif	Local	Non	Non
2	Service de traiteur	Petite	Entreprise sociale privée	Urbain	À but lucratif	Local	Non	Non
3	Entreprise agricole	Moyenne	Privée	Rural	À but lucratif	National	Oui	Non
4	Services bancaires	Grande	Société d'État	Urbain et rural	À but lucratif	Provincial	Oui	Oui
5	Gouvernement	Grande	Public	Urbain et rural	Gouvernement	Provincial	Oui	Oui

^a Petite : Moins de 100 employés. Moyenne : De 100 à 500 employés. Grande : Plus de 500 employés.

Conclusions qualitatives

Culture d'inclusivité

- Sécurité et respect psychologiques
- Tensions culturelles au travail

Mesures d'adaptation pour les travailleurs ayant une maladie mentale

- Soutien universel
- Mesures d'adaptation individuelles informelles
- Mesures d'adaptation officielles : très rares
- Divulgateion

Processus d'embauche de personnes vivant avec la maladie mentale

- Embauche
- Couverture et formation polyvalente

Culture d'inclusivité

Sécurité et respect psychologiques

« Les personnes ayant un problème de santé mentale ont subi beaucoup de violence au cours de leur vie, qu'elle soit verbale, physique ou de toute autre forme. Donc, souvent, les gens qui crient et qui sont agressifs sont des éléments déclencheurs pour elles, ce qui peut même carrément les amener à quitter le milieu de travail. Ainsi, pour les aider à mieux fonctionner dans leur milieu de travail, elles veulent avoir un meilleur contrôle de leur environnement. » [traduction]

Gestionnaire, organisation 1

Tensions culturelles au travail

« Je pense que nos dirigeants sont mobilisés, mais je ne suis pas certain que notre direction le soit, et donc la situation est hasardeuse. » [traduction]

Champion, organisation 5

« Je dirais bonne chance à toute personne aux prises avec une maladie mentale qui n'offre pas un rendement élevé. » [traduction]

Collègue, organisation 4

Mesures d'adaptation pour les travailleurs ayant une maladie mentale

Soutien universel

- Avantages pour tous les employés
- Flexibilité dans la façon, le moment et l'endroit où le travail est réalisé (pour certaines personnes)
- Consignation des procédures et des tâches

Mesures d'adaptation individuelles informelles

- Fondées sur une relation solide et étroite avec le gestionnaire ou le superviseur
- Ne sont généralement pas mises par écrit
- Pourraient ne pas perdurer au-delà de la relation employé-gestionnaire

Mesures d'adaptation officielles

- Nécessitent de divulguer la particularité
- Distance entre les employés et les gestionnaires et les décideurs des mesures d'adaptation
- Processus de demande intimidant
- Possibilité de refus
- Refus de croire de la part de certains décideurs que la maladie mentale est une incapacité

Participants, organisation 5

Divulgation

« Encore une fois, il y a toute une bureaucratie entourant les demandes de mesures d'adaptation, mais il incombe à la personne de se définir comme telle plutôt que de voir l'obstacle systémique que la situation peut entraîner et de faire des modifications. Vous devez reconnaître que vous êtes l'exception. » [traduction]

Champion, organisation 5

« La peur que quelqu'un raconte des ragots peut amener certaines personnes à s'abstenir de diffuser ou de divulguer des renseignements qui pourraient leur être très utiles. » [traduction]

Représentant syndical, organisation 5

Processus d'embauche de personnes vivant avec la maladie mentale

Embauche

- Bouche-à-oreille dans les organisations 1 et 2
- Grandes organisations : seulement un travailleur a divulgué une maladie mentale (comme un atout) lors de l'entrevue
- Aucun suivi de l'embauche des membres de groupes visés par l'équité en emploi

Couverture et formation polyvalente

- Formation polyvalente dans les organisations 1 et 2 qui facilite la couverture des employés qui sont incapables de venir travailler ou de terminer leur quart de travail
- Partage de dossiers dans les organisations 4 et 5 qui facilite la couverture assurée par les collègues
- Plateforme en ligne de partage de l'horaire dans l'organisation 2

Dossier d'analyse : Qu'est-ce que c'est?

1. **Outil de gestion** qui appuie la planification et la prise de décisions
2. **Positionne un investissement dans le contexte des objectifs opérationnels**
3. **Vise à générer le soutien et la participation** nécessaires pour transformer une idée en une réalité ou dresser le portrait des mérites d'un investissement déjà entrepris
4. **Explique** l'investissement réalisé, quel impact il aura, qui il affectera, la portée des impacts, les risques et les **coûts-avantages**
5. Souvent préparé en tant que rapport qui comprend des **recommandations et un plan de mise en œuvre**



Caractéristiques clés du dossier d'analyse

- Analyse propre à l'entreprise
- Combine des preuves externes et des renseignements internes
- Généralement préparé pour favoriser l'avancement d'une idée ou le soutien d'un projet en cours
- Tient compte des répercussions financières (coûts-avantages) et d'autres facteurs



Qu'est-ce qu'une évaluation économique?

Évaluation

- Ressources matérielles
- Temps du personnel
- Santé et éléments intangibles

Considération

- Personne
- Organisation
- Société

Objectif ultime

- Maximiser la valeur ajoutée lors de l'utilisation des ressources



Approche d'estimation

1. Entrevues structurées avec des informateurs clés (travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation, superviseurs, gestionnaires et collègues)
2. Questionnaires portant sur le recensement des coûts et des avantages des mesures d'adaptation, autant financiers qu'intangibles, dans plusieurs catégories distinctes
3. Gestionnaires appelés à répondre au nom de l'organisation (perspective de l'employeur)
4. Travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation et collègues appelés à répondre selon leur propre perspective, bien que les coûts et avantages qu'ils ont recensés comme étant pertinents pourraient être supportés par l'organisation
5. Période quinquennale utilisée pour estimer le rapport coûts-avantages



Catégories des coûts et des avantages prises en considération dans le questionnaire

Coûts	Avantages (tangibles)	Avantages (intangibles)
Planification	Revenus du travail	Satisfaction au travail
Évaluation	Absences du travail	Possibilités d'emploi et de carrière
Frais de consultation	Coûts de remplacement en raison d'absences du travail	Équilibre travail-vie
Formation	Productivité au travail	Qualité de vie
Achats	Intention de rester	Qualité de vie en dehors du travail
Temps de réunion	Autres avantages	Charge de travail
Autre période	Roulement du personnel	Relations de travail
Horaire flexible	Assurance et autres coûts liés à la paye	Culture et climat de l'organisation
Autre	Dépenses liées à la conformité	Recrutement et maintien en poste
		Responsabilité organisationnelle
		Réputation de l'organisation

Analyse coûts-avantages

	Petit café	Petit service de traiteur	Société financière	Important organisme gouvernemental
Poste	Chef, gestionnaire adjoint	Plats, préparation alimentaires et service	Analyste de solutions	Inspecteur
Heures	20 à 30 heures par semaine	30 heures par semaine	Temps plein	Temps plein
Mesures d'adaptation	Le gestionnaire met les tâches par écrit, revoie les tâches la veille, envoie des rappels par texto et fait des suivis régulièrement.	Position assise, accès au téléphone, calendrier de paye flexible, soutien à l'aide d'applications, aide pour aller aux rendez-vous	Mesures douces : patience et temps supplémentaire, suivis, deux écrans, travail à domicile, heures flexibles, jours de congé de maladie	Jours de congé de maladie, invalidités de courte durée et invalidités de longue durée, temps de vacances, congés familiaux, suivis
Avantages nets 5 ans pour le travailleur/rapport coûts-avantages	44 108 \$ 9,45	30 764 \$ 4,23	Intangibles : satisfaction au travail, qualité de vie, citoyenneté organisationnelle	67 171 \$ 12,19
Avantages nets 5 ans pour l'organisation/rapport coûts-avantages	55 596 \$ 2,25	64 340 \$ 1,92	210 804 \$ 7,40	203 650 \$ 7,81

Avantages intangibles pour l'organisation

Petit café	Petit service de traiteur	Société financière	Important organisme gouvernemental
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction accrue au travail • Qualité travail-vie accrue • Culture et climat améliorés dans l'organisation • Relation améliorée entre les collègues • Degré accru de citoyenneté organisationnelle • Réputation organisationnelle améliorée 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement et rétention améliorés • Satisfaction accrue au travail • Qualité travail-vie accrue • Culture et climat améliorés dans l'organisation • Relation améliorée entre les collègues • Degré accru de citoyenneté organisationnelle • Réputation organisationnelle améliorée • Responsabilité organisationnelle accrue 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction accrue au travail • Qualité travail-vie accrue • Culture et climat améliorés dans l'organisation • Relation améliorée entre les collègues • Degré accru de citoyenneté organisationnelle • Réputation organisationnelle améliorée 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction accrue au travail • Qualité travail-vie accrue • Culture et climat améliorés dans l'organisation • Relation améliorée entre les collègues • Degré accru de citoyenneté organisationnelle



Avantages intangibles pour le travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation

Petit café	Petit service de traiteur	Société financière	Important organisme gouvernemental
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité travail-vie accrue • Qualité de vie accrue en dehors du travail • Culture et climat améliorés dans l'organisation • Occasions d'emploi améliorées • Équilibre travail-vie amélioré • Relation améliorée entre les collègues • Degré accru de citoyenneté organisationnelle • Satisfaction accrue au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité travail-vie accrue • Qualité de vie accrue en dehors du travail • Culture et climat améliorés dans l'organisation • Occasions d'emploi améliorées • Relation améliorée entre les collègues • Degré accru de citoyenneté organisationnelle • Satisfaction accrue au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité travail-vie accrue • Degré accru de citoyenneté organisationnelle • Satisfaction accrue au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité travail-vie accrue • Qualité de vie accrue en dehors du travail • Culture et climat améliorés dans l'organisation • Occasions d'emploi améliorées • Équilibre travail-vie amélioré • Relation améliorée entre les collègues • Degré accru de citoyenneté organisationnelle • Satisfaction accrue au travail

Principaux messages

- Il est crucial d'assurer une culture favorable à la santé mentale dans le milieu de travail pour répondre aux différents besoins des travailleurs.
- Bon nombre de travailleurs aux prises avec une maladie mentale semblent compter sur des processus informels pour bénéficier de mesures d'adaptation.
- Le rendement des investissements est intéressant pour différents travailleurs, de différents milieux et selon différentes perspectives.

Recommandations

- Renforcer le soutien et les avantages offerts à tous les employés
- Établir une culture organisationnelle inclusive qui valorise la diversité, facilite la communication ouverte et favorise la mobilisation des employés
- Cibler la civilité et l'inclusivité
- Établir un bon environnement de travail (lumière du soleil, intimité, bruit, soutien)
- Assurer une flexibilité dans la mesure du possible (comment, où et quand les employés travaillent)
- Encourager les équipes à communiquer entre elles et à se soutenir
- Documenter les mesures d'adaptation informelles par écrit

Bien-être et inclusion chez ATB Financial

Stratégie, action et résultats



Qu'est-ce qui fait qu'une organisation se porte bien et est inclusive?



Inclusion et bien-être chez ATB Financial

Deux secteurs stratégiques, un objectif : être le meilleur milieu de travail

- Bien-être
 - Physique, mental, émotionnel, spirituel et financier
- Inclusion
 - Diversité et inclusivité

Inclusion et bien-être chez ATB Financial

The ATB logo is a blue square with the letters 'ATB' in white, bold, sans-serif font. It is positioned in the bottom right corner of the slide, above a horizontal blue bar that spans the width of the slide.

Comment savoir si l'organisation se porte bien et est inclusive?



Inclusion et bien-être chez ATB Financial

Paramètres

- Nous mesurons notre succès par :
 - un sondage sur la mobilisation : santé mentale, perceptions des membres de l'équipe sur l'équité et l'inclusion;
 - un sondage sur la santé et le bien-être : risque pour la santé des membres de l'équipe (élevé, moyen ou faible), facteurs clés du bien-être;
 - la participation aux campagnes et aux défis;
 - l'utilisation de ressources sur le bien-être;
 - des avantages et des données sur les réclamations : où sont les plus grands besoins;
 - la participation et l'engagement à l'égard des réseaux des membres de l'équipe, du comité de leadership sur le bien-être et du réseau de champions du bien-être.

Inclusion et bien-être chez ATB Financial

Bien-être et inclusion : de la sensibilisation à l'action

- Données
- Mesures d'adaptation
- Processus

Bien-être et inclusion

Campagnes

Trimestrielles

- Activité, sommeil et nutrition
- Pleine conscience, méditation et yoga
- Bien-être financier et connaissances financières
- Santé mentale et résilience

Semestrielles

- « Je ne me reconnais pas » (mai)
- Journée nationale de dépistage de la dépression (octobre)

Inclusion et bien-être chez ATB Financial

Campagnes de santé mentale : Journée nationale de dépistage de la dépression

- Partenariat avec le Calgary Counselling Centre pour promouvoir cet effort national de l'auto-dépistage de la dépression
- Campagne dans les médias sociaux, Twitter, Facebook, réseaux internes, illumination chez ATB Financial pour la journée nationale de dépistage de la dépression



Inclusion et bien-être chez ATB Financial

ATB

Bien-être financier : On aurait cru s'y connaître...



Bien-être et inclusion



Comment peut-on être plus inclusif en tant que personne et organisation?

Bien-être et inclusion

Ressources



CSMC

- *Une main-d'œuvre en quête d'emploi : Emplois et revenus pour les personnes atteintes de maladies mentales graves* [EN](#) [FR](#)
- *Faire valoir les arguments en faveur des investissements dans le système de santé mentale du Canada* [EN](#) [FR](#)
- *L'inventaire sur le rétablissement* [EN](#) [FR](#)

Questions?



Avez-vous apprécié notre présentation?

Vous recevrez bientôt
un courriel comprenant une
enquête de satisfaction.





Mental Health
Commission
of Canada

Commission de
la santé mentale
du Canada

Merci!

Rebecca Gewurtz, Université McMaster
gewurtz@mcmaster.ca

Emile Tompa, Institut de recherche sur le travail et la santé
etompa@iwh.on.ca

Margaret Oldfield, coordonnatrice de projet
margaret.oldfield@alum.utoronto.ca

Kerilee Snatenchuk, ATB Financial
ksnatenchuk@atb.com

Krista Benes, gestionnaire des programmes, CSMC
kbenes@mentalhealthcommission.ca

[#mhcchoplives](#)

[/themhcc](#)

[@MHCC](#)

[/themhcc](#)

[/MHCC](#)

[/Mental Health Commission of Canada](#)

CSMC – webinaire@commissionsantementale.ca