

ORDRE DE L'EXCELLENCE



RÉCIPIENDAIRE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



Commission de
la santé mentale
du Canada

Mental Health
Commission
of Canada

Trousse pratique pour aider les employeurs à créer des milieux de travail inclusifs



commissionsantementale.ca

Cette trousse est basée sur le travail de l'équipe de recherche sur la main-d'œuvre en quête d'emploi

Rebecca Gewurtz, Emile Tompa, Rosemary Lysaght, Bonnie Kirsh, Sandra Moll, Sergio Rueda, Karen Harlos, Hélène Sultan-Taieb, Arlene MacDougall, Margaret Oldfield, Katie Cook, Angela Xie, et Kathy Padkapayeva

Personnel du projet, Commission de la santé mentale du Canada

Krista Benes, Samuel Breau, Caroline Genet, Veronique Joncas, Sapna Mahajan, Abela Ouedraogo, Nitika Rewari, Rachel Vandersluis et William Wahl

Rédigé par

Rebecca Gewurtz, Emile Tompa, Katie Cook, Sarah Sisson, Rachel Sterling et Angela Xie

This document is also available in English.

Référence recommandée

Commission de la santé mentale du Canada. (2019). *Trousse pratique pour aider les employeurs à créer des milieux de travail inclusifs*. Ottawa (Ontario), Auteur.

Ce document est disponible au www.commissionsantementale.ca

Remerciements

Nous tenons à remercier les membres suivants du groupe consultatif qui ont formulé des commentaires et révisé cette trousse.

- Catherine Money, Centre de toxicomanie et de santé mentale
- Michael MacDonald, Jazz Aviation LP
- Meghan Kelly, Conseil canadien de la réadaptation et du travail
- Mary Ann Baynton, M.S.S., TSA, Mary Ann Baynton and Associates
- Addie Greco-Sanchez, AGS Rehab Solutions, Inc.
- Andrew Fainer, Association canadienne pour la santé mentale, section d'Ottawa

Droits d'auteur

© Commission de la santé mentale du Canada, 2019.

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 : 978-1-77318-086-1 (Imprimé), 978-1-77318-087-8 (Numérique).
Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada.

Trousse pratique pour aider les employeurs à créer des milieux de travail inclusifs

« Nous devons prendre conscience de nos propres talents et les accepter, puis nous en servir comme une symphonie dans laquelle tous les autres instruments jouent en harmonie pour rendre l'univers meilleur. »

– Jeane Dixon

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	6
Introduction	9
Contexte	10
Objet	10
Qu'est-ce qu'une main-d'œuvre en quête d'emploi?	11
Comment utiliser cette trousse	11
Section 1 – Autoévaluation organisationnelle	13
Établir les priorités, cerner les forces et les occasions – Développer votre plan d'action	24
Section 2 – Passer à l'action	29
Diversité et inclusion	31
Santé et sécurité psychologiques	33
Respecter les normes	35
Recrutement	37
Retenir et valoriser les employés	39
Le retour au travail	41

Section 3 – Exemples – Scénarios	45
Section 4 – Élaborer votre analyse de rentabilité	55
Réaliser votre analyse de rentabilisation	61
Section 5 – Surveillance, évaluation et assurance de l'amélioration continue	65
Cycle planifier, faire, vérifier, agir	66
Conclusion	71
Notes	74
Annexe – Analyse économique : Études de cas simplifiées sur les mesures d'adaptation	77

Avant-propos

Si vous lisez ceci, c'est probablement parce que votre organisation a décidé de changer sa façon de travailler. Peut-être cherchez-vous des façons novatrices d'attirer de nouveaux talents ou peut-être êtes-vous guidé par le désir de retenir vos employés actuels. Peu importe ce qui vous motive, le fait que vous adhérez à une culture organisationnelle axée sur la personne apportera à votre organisation de nombreux avantages inattendus.

En tant que défenseur de la santé mentale et homme d'affaires de longue date, je crois qu'il est plus que temps que les entreprises canadiennes s'efforcent d'adhérer à des valeurs de diversité et d'inclusion – et cette trousse est spécialement conçue pour vous aider à le faire. Elle s'adresse avant tout aux professionnels de la gestion des RH, mais peut s'avérer fort utile pour tout dirigeant qui cherche à adopter des pratiques porteuses sur le long terme; la Commission de la santé mentale du Canada consacre d'ailleurs beaucoup de temps et d'énergie à favoriser l'investissement dans la « main-d'œuvre en quête d'emploi ».

L'expression « travailleurs en quête d'emploi » désignait, à l'origine, les gens qui cherchaient à entrer sur le marché du travail. Elle inclut maintenant les personnes qui vivent avec un problème de santé mentale ou une maladie mentale, qui sont souvent tenues à l'écart en raison de la nature épisodique de leurs problèmes de santé mentale. Cependant, avec 47 % des entreprises canadiennes qui affirment faire face à une pénurie de main-d'œuvre, nous ne pouvons plus nous permettre de leur tourner le dos.

La majorité des gens qui ont vécu des problèmes de santé mentale veulent travailler, et ils peuvent apporter une contribution considérable. En effet, comme le montrent les études de cas présentées dans la trousse, l'investissement requis pour mettre en œuvre des mesures d'adaptation pour ces travailleurs est vite rentabilisé et les retombées sont souvent très positives pour l'organisation.

Les personnes aux prises avec une maladie mentale sont aussi qualifiées, fiables, sécuritaires, loyales et performantes que leurs collègues. De plus, elles apportent souvent une perspective différente et unique pour résoudre certains problèmes.

Et pourtant, 70 % à 90 % des personnes qui souffrent d'une maladie mentale grave affirment éprouver de sérieux problèmes pour trouver un emploi.

L'outil fondamental de cette trousse consiste en une autoévaluation qui vous aidera à élaborer un plan d'action solide pour mettre en œuvre des mesures d'embauche novatrices. Son style simple et convivial vous facilitera grandement la tâche pour ouvrir vos portes à ces travailleurs en quête d'emploi. L'inclusion de la main-d'œuvre en quête d'emploi est une formule gagnant-gagnant pour les employeurs comme pour les travailleurs; il s'agit de la voie de l'avenir.

Au fil de votre lecture, vous découvrirez certaines des mesures et des stratégies clés à considérer dès maintenant pour faire de votre milieu de travail un environnement plus attrayant pour de nombreux nouveaux talents potentiels. C'est un fait : un milieu de travail inclusif et adapté est plus sain pour chaque employé.

Nous atteignons le sommet de notre productivité lorsque nos besoins sont satisfaits et que nous nous sentons écoutés et respectés. Bien qu'il n'existe pas de marche à suivre universelle pour implanter cette culture organisationnelle dans tous les milieux de travail, chacun – y compris les personnes aux prises avec une maladie mentale – peut s'épanouir dans de telles conditions.

Je vous encourage à commencer à travailler pour atteindre cet objectif en lisant attentivement chaque section de cette trousse et en y réfléchissant sérieusement. Vous ne voudrez jamais faire machine arrière, j'en suis fermement convaincu.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Charles Bruce'.

Charles Bruce

Vice-président du conseil d'administration
Commission de la santé mentale du Canada



Introduction





Introduction

« Comment peut-on avoir une équipe de soccer si nous sommes tous gardiens de but ?
Comment pouvons-nous avoir un orchestre si nous jouons tous du cor français ? »

– Desmond Tutu

Contexte

Au Canada, une personne sur cinq vit avec un problème de santé mentale à un moment donné, et presque la moitié de la population connaîtra une forme de maladie mentale avant l'âge de 40 ans¹. Les maladies associées à la santé mentale touchent près de sept millions d'adultes en âge de travailler au Canada, ce qui en fait la principale cause d'invalidité. Les coûts pour les employeurs attribuables au roulement, à l'absentéisme et au présentéisme² dépassent les 20 milliards de dollars chaque année.

Lorsque l'on examine ces données à la lumière de la pénurie de main-d'œuvre qui sévit à l'heure actuelle au Canada (qui constitue l'un des 10 plus grands obstacles à notre compétitivité dans le monde selon la Chambre de commerce du Canada) et de la pénurie anticipée à l'avenir (environ 2 millions de travailleurs d'ici 2021)³, on comprend pourquoi de plus en plus d'employeurs tentent de mobiliser les gens qui font partie de la main-d'œuvre en quête d'emploi en leur offrant un travail stable et valorisant.

Objet

Cette trousse sert à aider les professionnels des ressources humaines (RH) et les responsables du bien-être et de la diversité à améliorer l'accessibilité et l'exclusivité et à répondre aux besoins des travailleurs qui vivent avec une maladie mentale. Étant donné que les politiques et les pratiques sur le recrutement, la rétention et le soutien touchent tout le monde, la trousse mise sur la perspective des travailleurs qui ont connu la maladie mentale, ainsi que sur celle de leurs collègues et gestionnaires. Elle s'inspire également de l'étude multidisciplinaire *Arguments clairs en faveur de l'embauche de main-d'œuvre en quête d'emploi*,⁴ une étude multidisciplinaire réalisée par la Commission de la santé mentale du Canada.

Qu'est-ce qu'une main-d'œuvre en quête d'emploi ?

Il s'agit de personnes qui sont incapables d'entrer sur le marché du travail ou d'y rester en raison d'une maladie mentale, qui sont tantôt au travail tantôt au chômage en raison de maladies épisodiques ou qui souhaitent retourner au travail après une longue absence. La main-d'œuvre en quête d'emploi est une ressource inexploitée qui peut aider les organisations à remédier au manque de travailleurs qualifiés. Les gens qui en font partie ont simplement besoin de soutien et de mesures d'adaptation pour réussir.

Si vous craignez que le coût des mesures d'adaptation et de soutien vous empêche de recruter, d'embaucher et de retenir des personnes vivant avec une maladie mentale, lisez attentivement la section 4. Elle montre comment les investissements d'une organisation à ce chapitre produisent un retour de deux à sept fois supérieur, selon une projection de cinq ans.

Comment utiliser cette trousse

La trousse compte cinq sections principales pour présenter les étapes et les stratégies que votre organisation peut suivre pour mieux recruter, embaucher et retenir les travailleurs vivant avec une maladie mentale. La section 1 sur l'autoévaluation organisationnelle vous aidera à déterminer ce que votre organisation fait déjà de bien ainsi que les domaines à améliorer. La section 2 vous montrera comment accroître l'accessibilité et l'inclusivité, que le scénario à la section 3 vient préciser. La section 4 présente un cadre pour vous aider à évaluer le rendement du capital investi par votre organisation et à prévoir les coûts initiaux et permanents ainsi que la rentabilité éventuelle. La section 5 comporte des outils pratiques et un modèle du cycle planifier, faire, vérifier, agir (PFVA) pour vous aider à assurer la surveillance, l'évaluation et l'amélioration continue.

Il n'est pas nécessaire de lire toutes les sections ni de les appliquer dans l'ordre, car certaines seront plus pertinentes que d'autres pour votre organisation. En outre, il pourrait vous être utile d'utiliser le résumé du cycle PFVA dans la section 5 tandis que vous passez au travers des différentes sections. Au fil de celles-ci, vous ajouterez des éléments à votre analyse de rentabilisation, dont vous pourrez vous servir pour aider votre organisation à agir. Nous vous invitons également à mettre cette trousse à la disposition d'autres personnes dans votre organisation, car les similarités et les différences qui en résulteront pourraient vous aider à élaborer une analyse plus complète.



Autoévaluation organisationnelle

Servez-vous de l'outil d'autoévaluation pour déterminer ce que votre organisation fait déjà et pour établir les priorités quant aux améliorations à apporter. Pour vous aider à brosser un tableau plus complet, nous vous invitons à recueillir plusieurs points de vue en demandant à d'autres personnes de votre organisation d'effectuer cet exercice⁵. N'hésitez pas à sauter les questions qui ne vous concernent pas.



SECTION

01



Autoévaluation organisationnelle

Dans la colonne des forces, énumérez les politiques et comités en place ou les mesures que vous avez déjà prises par rapport à chaque énoncé. Dans les possibilités d'intervention, énumérez les préoccupations ou enjeux auxquels vous devez toujours remédier.

Énoncés	Forces 	Possibilités d'intervention 
Diversité et inclusion		
Mon organisation prend des mesures afin de créer un milieu de travail inclusif.		
Mon organisation fait preuve de souplesse à savoir quand, où et comment les gens travaillent.		
Nous avons un espace physique adéquat pour répondre aux besoins de chaque employé et aux fonctions de son poste (p. ex. offrir un lieu calme et privé ou une salle pour la collaboration, au besoin).		



Énoncés	Forces	Possibilités d'intervention
Mon organisation prend activement des mesures pour créer un milieu de travail exempt de stigmatisation et de discrimination.		
Mon organisation laisse les employés exprimer leurs opinions et participer au processus décisionnel.		
Mon organisation offre des occasions de soutien par les pairs et de collaboration (p. ex. initiatives de soutien par les pairs, activités visant à développer l'esprit d'équipe, événements de reconnaissance au travail).		
Santé et sécurité psychologiques		
Mon organisation favorise activement les discussions respectueuses et exemptes de jugement sur la santé mentale au travail.		



Énoncés	Forces	Possibilités d'intervention
Mon organisation s'assure que tous les membres de l'équipe font preuve de civilité dans leurs interactions au travail.		
Mon organisation règle efficacement les conflits en milieu de travail tout en faisant preuve de respect envers les participants et en préservant leur dignité.		
Mon organisation dirige les employés qui vivent avec une maladie mentale vers les ressources appropriées à l'interne ou dans la communauté.		
Mon organisation répond aux besoins des employés vivant avec des problèmes de santé mentale qui cherchent à demeurer productifs au travail.		
Mon organisation veille à ce que les employés obtiennent le soutien, les compétences et les ressources nécessaires pour répondre aux exigences psychologiques et émotionnelles de leur travail.		



Énoncés	Forces	Possibilités d'intervention
Mon organisation surveille régulièrement la charge de travail de l'équipe et l'ajuste au besoin.		
Mon organisation s'assure que l'effort mental et émotionnel exigé par le travail est raisonnable.		
Mon organisation intervient de façon efficace et en temps opportun à tout risque possible pour la sécurité psychologique des employés.		
Mon organisation tient compte de l'impact psychologique de l'intimidation, du harcèlement ou des conflits non réglés entre les travailleurs.		
Mon organisation reconnaît l'impact psychologique des maladies, des accidents et des blessures sur les travailleurs et elle y remédie.		



Énoncés	Forces	Possibilités d'intervention
Les gens dans mon organisation se sentent à l'aise lorsque les employés parlent de leurs préoccupations sur le plan émotionnel ou personnel.		
Mon organisation tente de régler les peurs ou les préoccupations des employés par rapport à leur travail.		
Mon organisation soutient efficacement les employés en période de crise au travail.		
Lorsque survient un conflit entre les exigences professionnelles et personnelles des employés, mon organisation les soutient pour les aider à trouver une solution efficace.		
Les employés peuvent facilement obtenir du soutien dans mon organisation lorsqu'ils ont besoin de parler à quelqu'un.		



Énoncés	Forces	Possibilités d'intervention
Respecter les normes		
Mon organisation établit des normes et des lignes directrices sur la communication respectueuse.		
Tous les employés dans mon organisation ont accès à des avantages sociaux comme des congés de maladie.		
Les employés peuvent prendre leurs pauses et leurs congés (p. ex. repas du midi, pauses, vacances).		
Mon organisation offre des mesures d'adaptation au besoin, valide le soutien nécessaire et le documente clairement.		



Énoncés	Forces	Possibilités d'intervention
Mon organisation tient les employés bien informés des changements proposés ou en cours aux processus, politiques ou priorités qui pourraient se répercuter sur le travail.		
Mon organisation tient chacun des membres de l'équipe responsable de tout comportement inapproprié au travail.		
Recrutement		
Mon organisation invite les candidats à divulguer leur maladie mentale lors du processus de recrutement ou d'entrevue.		
Mon organisation demande aux employés prospectifs de quoi ils ont besoin pour réussir.		



Énoncés	Forces	Possibilités d'intervention
Mon organisation se présente comme un employeur qui appuie et valorise les employés ayant une maladie mentale.		
Retenir et valoriser les employés		
Mon organisation demande aux employés de quoi ils ont besoin pour réussir.		
Mon organisation demande régulièrement du feedback au sujet des défis ou des frustrations des travailleurs.		
Mon organisation fait souvent le point pour aider les employés à maximiser leurs capacités et leur potentiel au travail.		



Énoncés	Forces	Possibilités d'intervention
Mon organisation cherche régulièrement à obtenir des commentaires sur les objectifs de perfectionnement professionnel des employés et tient des discussions sur les meilleures façons de les atteindre.		
Mon organisation encourage activement les employés à suggérer des expériences professionnelles importantes pour eux ou qui pourraient leur être bénéfiques (p. ex. comité de travail, mentorat, jumelage).		
Mon organisation sollicite activement l'avis des employés au sujet de solutions possibles aux défis et problèmes liés au travail.		



Énoncés

Forces

Possibilités d'intervention

Le retour au travail⁶

Mon organisation maintient un contact respectueux et sans pression avec les employés en congé pour des raisons de santé mentale.

Mon organisation détient un plan de retour au travail, élaboré en collaboration avec les employés et qui tient compte de l'avis des professionnels concernés ainsi que des assureurs.

Mon organisation appuie les employés en communiquant avec leurs collègues et en les avisant de leur retour au travail.

Mon organisation fait le point avec les employés après leur retour au travail pour s'assurer qu'ils sont en mesure de gérer leur expérience et que celle-ci se déroule comme prévu.



Établir les priorités, cerner les forces et les occasions – Développer votre plan d'action

Maintenant que vous avez terminé votre autoévaluation organisationnelle, vous pouvez commencer à établir votre plan d'action. Vous trouverez ci-dessous un processus pour vous aider.

1

Problème

Avant de réaliser les quatre étapes, choisissez une des possibilités d'intervention issue de votre autoévaluation. Déterminez ensuite son importance par rapport aux buts et au plan d'activités de votre organisation. Répétez le processus pour chaque occasion ciblée dans votre autoévaluation.



2 Importance pour l'organisation	3 Harmonisation aux buts de l'organisation

Quatre étapes pour élaborer votre plan d'action

ÉTAPE 1

Énumérez les forces et les possibilités
pour chaque intervention

ÉTAPE 2

Comparez les réponses et les points de vue
des autres membres de votre organisation

Notez les similarités et les différences.

ÉTAPE 3

Décrivez toute tendance importante

Les forces et les possibilités se trouvent-elles toutes dans la même catégorie ou sont-elles réparties dans différentes catégories ?

ÉTAPE 4

Établissez vos priorités d'intervention

Assurez-vous de tenir compte de multiples perspectives.

Que faut-il faire dès maintenant ?

Quels sont les objectifs à long terme ?

La section 2 de la trousse se sert des 6 catégories de l'autoévaluation. Vous pouvez vous concentrer sur les catégories qui se rapportent aux priorités de votre organisation pour déterminer les stratégies qui répondent à vos besoins les plus urgents.



Passer à l'action

Que votre organisation ait pris ou non des mesures pour répondre aux besoins en santé mentale du personnel, cette section sert à guider ces efforts. Ils se concentrent sur des solutions faciles à concrétiser et peu coûteuses, mais les exemples portent également sur certains des principaux obstacles au changement et sur les façons de les surmonter.



SECTION

02



Passer à l'action

Les six exemples ci-dessous sont fictifs, mais s'inspirent de véritables travailleurs et milieux de travail dans la recherche menée par la CSMC.



Questions de réflexion

- ✓ En quoi des améliorations à la diversité et à l'inclusion seront-elles avantageuses pour mon organisation ?

Comment mon organisation répond-elle aux besoins psychologiques de ses travailleurs ?

- ✓ Comment les gens dans mon organisation communiquent-ils entre eux ?

Comme indiqué à la fin de la section 1, cette section reprend les catégories utilisées dans l'autoévaluation. Vous pouvez vous concentrer sur les stratégies qui répondent aux besoins les plus pressants de votre organisation. De plus, il peut être utile de voir les stratégies de la section 2 comme un point de départ pour miser sur vos forces et sur les occasions d'amélioration qui s'offrent à vous : certaines stratégies ne s'appliqueront peut-être pas, car les normes de votre organisation pourraient être moins flexibles dans un domaine en particulier.





Diversité et inclusion

« Il faut reconnaître qu'une plus grande diversité entraîne plus de points de vue. Nous devrions avoir beaucoup de différences, et en fait, cela pourrait créer plus d'inconfort et de conflit. Mais c'est aussi l'occasion de fournir aux gens les outils et la compréhension dont ils ont besoin pour apprendre à régler les conflits au lieu de les éviter, afin qu'ils puissent se rendre compte que le conflit est parfois une source d'innovation et de croissance. »

– Travailleur dans une grande organisation du secteur public

Plusieurs recommandations qui figurent dans l'analyse de rentabilisation sur la main-d'œuvre en quête d'emploi⁷ portent sur la diversité et l'inclusion. Les organisations qui valorisent les différences entre les membres du personnel cherchent activement à créer des espaces sécuritaires, des relations de travail positives et à mobiliser le personnel. Du coup, ce processus vient renforcer les mesures de soutien offertes à tout le monde, qu'une personne ait révélé un besoin particulier ou non.

Puisque les organisations sont différentes, elles doivent, bien sûr, trouver leurs propres solutions pour répondre aux besoins primaires des travailleurs. Il peut s'agir d'un endroit privé ou calme pour le travail, d'un espace ouvert pour la collaboration ou le soutien, ou encore d'un accès adéquat à la lumière du soleil. Peu importe ce qui est nécessaire, il faut être à l'écoute des besoins et offrir différentes options. Vous pouvez même intégrer différents types d'espaces aux tâches des travailleurs ou tenir compte d'eux lorsque vous concevez ou évaluez l'espace de travail. Pour répondre aux besoins plus complexes, vous pouvez offrir des options comme le télétravail.

Il est aussi important d'avoir un plan pour traiter du changement. La résistance est fréquente lorsqu'on décide de soutenir les employés qui vivent avec une maladie mentale et qu'on leur offre des mesures de soutien. Elle repose souvent sur une mauvaise compréhension des avantages pour l'organisation d'offrir de tels accommodements; par exemple, en agissant ainsi, les organisations ont accès à un plus grand bassin de travailleurs potentiels. Que la résistance se présente au niveau individuel ou organisationnel, il est possible d'y remédier en communiquant ouvertement avec les employés et en les éduquant mieux au sujet de la maladie mentale. Discuter des avantages de la diversité est une façon d'aider votre organisation à se préparer à l'innovation et au développement.

De plus amples renseignements sur la façon dont les travailleurs qui bénéficient de mesures d'adaptation en réponse à leurs besoins se trouvent dans les scénarios « Anne », « Sam » et « Henri » de la section 3. Ces mesures d'adaptation devraient être à la disposition de tous les employés, de façon à ce que ceux qui en bénéficient puissent effectuer leurs tâches et connaître la réussite, ce qui serait impossible autrement.



Stratégies en milieu de travail

- Faire preuve de souplesse quant à la façon, à l'endroit et au moment où les gens travaillent (cela pourrait inclure des politiques sur le télétravail).
- Offrir des mesures de soutien et des avantages à tous les employés (comme les congés de maladie) et chercher à les améliorer.
- Modifier le milieu de travail pour appuyer toutes les tâches qui doivent être réalisées dans votre organisation (comme inclure des espaces privés et d'autres pour les réunions et la collaboration).
- Donner aux employés l'occasion de faire connaître leurs opinions et leurs idées d'une façon qui est valorisée et comprise par les décideurs.
- Créer des façons pour les employés de se soutenir, de se récompenser et de se reconnaître mutuellement (comme des activités pour développer l'esprit d'équipe et des rencontres informelles).
- Faire connaître les avantages de la diversité et les affirmer lorsque vous faites la promotion de l'inclusivité.
- Calculer et communiquer le rendement de l'investissement escompté (de façon générale) et la façon selon laquelle les petits gestes ont des répercussions positives sur tout le personnel de l'organisation.



Ressources

1. La page sur [l'inclusivité et la discrimination](#)⁸ de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale contient de plus amples renseignements sur les avantages d'établir des effectifs diversifiés et l'importance d'intégrer l'inclusivité et la santé mentale au milieu de travail.
2. Une [étude de cas](#) réalisée par le programme de diversité et d'inclusion du Presidents Group offre des détails au sujet d'un programme plus formel de diversité et d'inclusion à BCAA qui a donné lieu à des stratégies et des évaluations plus intentionnelles et qui a aidé leur équipe à en faire plus pour attirer et retenir des effectifs plus diversifiés et inclusifs (p.1)⁹.



Santé et sécurité psychologiques

« Je crois que nos leaders sont engagés, mais je ne suis pas certain si la direction l'est autant. Elle y va à l'aveuglette. »

– Travailleur dans une organisation du secteur public

Même les organisations qui adoptent la santé et la sécurité psychologiques comme valeurs clés peuvent être prises au dépourvu si les gestionnaires et les superviseurs n'appliquent pas les principes clés au quotidien. Ainsi, il est essentiel de leur donner les compétences et les ressources nécessaires pour favoriser la santé et la sécurité psychologiques : des normes sur la communication respectueuse, la capacité de régler les conflits ainsi que les moyens de soutenir les employés qui vivent avec une maladie mentale.

De plus, les gestionnaires et superviseurs de première ligne doivent régulièrement surveiller la charge de travail du personnel et être conscients de ses conséquences possibles sur la santé mentale et le bien-être. Les exigences psychologiques et émotionnelles liées à la réalisation de tâches selon les échéances ne doivent pas nuire à l'équilibre travail-vie personnelle des employés ni à leur capacité d'effectuer d'autres tâches importantes.

On peut utiliser deux stratégies pour résoudre ce type de problème, à condition que le personnel dispose de temps et d'un espace adéquat pour effectuer son travail. La première est d'ajuster les charges de travail ; la deuxième, d'utiliser un logiciel de collaboration pour effectuer les tâches et permettre aux collègues de se partager la charge de travail, en personne et à distance. Ce type de programmes peut remédier aux fluctuations causées par les absences imprévues dans l'organisation.

Songez à la façon dont votre organisation tient compte de la santé et de la sécurité psychologiques de son personnel. Est-ce une priorité ? Est-elle communiquée efficacement à tous les travailleurs ? Les gestionnaires et superviseurs de première ligne ont-ils les compétences et les ressources nécessaires pour reconnaître cet enjeu et y remédier ? Suivent-ils les lignes directrices sur la communication respectueuse ?

Consultez les scénarios de la section 3 pour trouver plus de solutions pour favoriser la santé et la sécurité psychologiques des travailleurs.



Stratégies en milieu de travail

- Utiliser les ressources existantes.
- S'assurer que les exigences relatives à la charge de travail permettent de maintenir un équilibre travail-vie personnelle (cela exigera peut-être des consultations avec différents partenaires).
- Offrir de la formation pour réduire la stigmatisation et aider les employés à mieux comprendre la santé mentale.
- Créer des mécanismes de collaboration, de partage du travail et d'échange de tâches.



Ressources

1. La *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*, de la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), dont l'application est volontaire, contient des mesures, des outils et des ressources pour aider les organisations à favoriser la santé mentale et à prévenir les préjudices psychologiques au travail.
2. Les **Premiers soins en santé mentale** (PSSM), sont un cours de la CSMC qui aide le public et les milieux de travail à développer les compétences nécessaires pour aider une personne qui est en train de développer un problème de santé mentale ou qui traverse une crise psychologique.
3. L'**Esprit au travail** est un autre cours de la CSMC qui aide les gestionnaires et les employés à réduire la stigmatisation et à favoriser la santé mentale et la résilience.
4. **Protégeons la santé mentale au travail** est une ressource gratuite compilée par la CSMC en vue d'aider les organisations à favoriser la santé et le bien-être psychologiques et à prévenir les préjudices psychologiques causés par des gestes intentionnels négligents ou malicieux.



Respecter les normes

« Les personnes ayant des problèmes de santé mentale ont vécu beaucoup d'abus verbal, physique ou autre dans leur vie. Ainsi, quand les gens se mettent à crier ou deviennent agressifs, cela est un élément déclencheur qui les pousse souvent à quitter leur travail. En assurant un meilleur contrôle, nous les aidons à mieux fonctionner au travail. »

– Gérant d'un café

Quelle attention portez-vous à la façon dont les gens communiquent et interagissent dans votre organisation? Sont-ils respectueux les uns envers les autres? Font-ils preuve de civilité? Votre organisation encourage-t-elle les employés à prendre congé lorsqu'ils en ont besoin?

En appliquant les normes de communication de façon descendante et en insistant sur la civilité et le respect, votre organisation peut mettre en place des mesures qui favorisent une bonne santé mentale. La communication ouverte et respectueuse est essentielle en période de changement dans l'organisation afin que les gens puissent repérer les défis et trouver des solutions. De plus, les gestionnaires et les superviseurs doivent prévoir du temps pour faire le point avec leurs employés et informer leur équipe pour favoriser une culture de soutien et de camaraderie. Une approche axée sur les forces incite également les travailleurs à partager leurs opinions, ce qui crée un sentiment de fierté, d'engagement et d'accomplissement.

Une autre façon de favoriser la santé mentale des employés et d'accroître leur productivité est d'appliquer les normes du travail. Pour maintenir vos travailleurs dans une forme optimale, encouragez-les à utiliser leurs congés de maladie lorsqu'ils sont malades, à prendre leurs vacances pour se recharger et à prendre leurs pauses au travail. Il se peut que certains employés aient besoin de mesures d'adaptation continue pour effectuer leur travail. Ainsi, les organisations doivent mettre en place une politique qui explique aux employés comment demander et négocier des mesures d'adaptation. Si elles sont négociées de façon informelle, il est toujours préférable de les documenter par souci de bonne entente et d'uniformité.

De plus amples détails sur la façon dont votre organisation peut appliquer les normes se trouvent à la section 3.



Stratégies en milieu de travail

- Élaborer des normes sur la communication axée sur le respect et la civilité.
- S'assurer que les employés peuvent se prévaloir de congés de maladie et de vacances.
- Encourager les employés à prendre leurs pauses au travail.
- Mettre au point des procédures pour fournir, documenter et négocier des mesures d'adaptation.



Resources

1. **13 facteurs pour traiter de la santé mentale en milieu de travail**
est une série de vidéos sur les facteurs énoncés dans la *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* qui touchent la santé mentale des gens au travail. Il s'agit d'une excellente ressource pour promouvoir les discussions et susciter une conversation. Le **guide à l'intention des animateurs** comprend des feuilles de travail, dont vous pouvez vous servir pour lancer une discussion ouverte sur chaque facteur.
2. La page sur les **Mesures d'adaptation** du site Web de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale fournit des détails sur les nombreuses façons dont votre organisation peut favoriser les discussions avec les employés qui vivent avec une maladie mentale.
3. **Promotion de la réussite du personnel : Outil de planification des mesures d'adaptation visant la santé mentale en milieu de travail.**
Conçu par le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West, ce livret à remplir aide les employeurs, les employés et les professionnels de la santé à prévoir des mesures d'adaptation. Cet outil comprend un processus étape par étape pour évaluer les éléments déclencheurs au travail, concevoir des mesures d'adaptation qui favorisent la réussite des employés, assurent leur bien-être et maintiennent un milieu de travail sécuritaire et productif.
4. **Bien fonctionner au travail (Making Work Work).** Il s'agit d'une ressource gratuite qui aide les employeurs à tenir des discussions lorsque le stress, l'anxiété, la dépression et d'autres problèmes de santé mentale se répercutent sur un employé au travail. Elle favorise la communication, la compréhension et le soutien.



Recrutement

« Dès l'entrevue ou la première journée en poste, nous cherchons à savoir ce dont vous avez besoin pour réussir. Et nous vous posons souvent cette question, par exemple en disant, de quoi avez-vous besoin aujourd'hui pour vous épanouir ? Ce n'est pas seulement une question de réussite, mais de se sentir bien sans sa peau, de se réaliser. »

– Gérante d'un service de traiteur

Les organisations qui cherchent à embaucher des personnes ayant vécu la maladie mentale sont souvent déroutées par leurs propres pratiques de recrutement et d'embauche, lesquelles excluent automatiquement certains candidats. Par exemple, il se peut que les personnes ayant une maladie mentale aient des lacunes dans leurs antécédents professionnels, ce qui soulève des questions et complique leur embauche. Il se pourrait que des candidats qui ont des lacunes dans leurs antécédents professionnels aient dû relever des défis personnels qui leur ont permis d'obtenir de nouvelles perspectives et d'offrir un apport unique. À moins d'examiner leurs procédures standard, les organisations peuvent rater ce genre d'occasions.

Pour déterminer si vos pratiques actuelles de recrutement et d'embauche créent ce genre d'exclusion, posez-vous tout d'abord les questions suivantes : Que cherchez-vous à accomplir ? Que pouvez-vous faire différemment sans compromettre les résultats clés ? Ensuite, cernez d'autres approches et soyez ouverts aux autres options. Un obstacle majeur pour les personnes vivant avec une maladie mentale est le manque de volonté des employeurs d'imaginer comment ils pourraient faire les choses autrement.

Pour attirer ces gens dans votre milieu de travail, commencez par adopter une approche axée sur les forces lorsque vous

évaluez les aptitudes et les réalisations. Ce type d'approche vous oblige à envisager autrement les qualifications et les compétences que vous recherchez, comme en interviewant des candidats ayant des expériences et des perspectives différentes. Les personnes ayant des antécédents scolaires et personnels atypiques peuvent avoir des approches ou des compétences uniques qui pourraient venir compléter celles de votre équipe. Une autre stratégie efficace consiste à prêter attention aux aptitudes transférables qu'un candidat pourrait utiliser de façon novatrice.

Puisque la maladie mentale est généralement invisible, les candidats peuvent choisir de divulguer leur maladie à leur employeur, ainsi que la façon et le moment de le faire. En encourageant la divulgation, vous pouvez aider les candidats à se sentir plus à l'aise et ainsi faciliter le dialogue sur les mesures d'adaptation. Pouvez-vous prendre des mesures pour réduire les risques associés à la divulgation ? En faisant preuve d'ouverture et en favorisant la diversité et l'inclusivité, vous pouvez créer un climat dans lequel les gens se sentent en sécurité. Ainsi, ils seront plus portés à vous dire ce dont ils ont besoin pour réussir.

Pour en savoir plus sur les risques associés à la divulgation précoce, consultez le scénario de Sam à la section 3.



Stratégies en milieu de travail

- Revoyez vos pratiques de recrutement et d'embauche pour éliminer les facteurs qui excluent les personnes ayant des perspectives diverses.
- Mettez l'accent sur les forces, les aptitudes et les compétences que divers candidats peuvent offrir.
- Demandez aux candidats ce dont ils ont besoin pour réussir dans leur travail.
- Affichez vos postes dans des organisations qui appuient les personnes ayant des incapacités.



Ressources

1. **Magnet**, une entreprise sociale à but non lucratif créée par l'Université Ryerson, en partenariat avec la Chambre de commerce de l'Ontario, mise sur un modèle avancé de recrutement à l'aveugle qui est très efficace pour agencer les compétences, préférences et talents des gens aux postes à pourvoir.
2. Un fournisseur de services de soutien à l'emploi dans votre région qui aide à jumeler les candidats qui vivent avec une maladie mentale aux postes à pourvoir dans votre organisation.
3. **Stratégies de santé mentale en milieu de travail**, une initiative du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West, offre une vaste gamme de renseignements, de formation et d'outils pour aider les employeurs à améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.



Retenir et valoriser les employés

« Toutes les réunions d'équipe commencent par un tour de table pour voir comment va tout le monde. Pas juste au travail, mais aussi sur les plans personnel et mental. En tant qu'employée, je sens qu'on se préoccupe de moi. »

– Travailleuse d'un service de traiteur

Étant donné que le roulement coûte cher aux organisations, une fois qu'elles embauchent et forment des employés de grande qualité, la plupart se concentrent sur les stratégies pour améliorer la rétention. Pour y parvenir, il faut s'assurer que tous les employés se sentent valorisés, qu'ils aient la chance de croître, de se développer, d'avancer et d'exprimer leurs idées et leurs opinions.

Il est essentiel de faire le point à ces égards pour réduire le roulement et maintenir un bon moral au sein du personnel. Vos discussions continues avec les employés devraient porter sur les sujets suivants :

- objectifs sur le plan du rendement et du travail;
- perfectionnement professionnel et possibilités d'avancement (pour aider les gens à voir leur rôle au sein de l'organisation au fil du temps);
- comment améliorer l'organisation (vous pouvez faire en sorte que les gens se sentent valorisés en mettant en œuvre leurs idées);
- expériences professionnelles et bien-être global (pour créer un climat de valorisation et d'appréciation).

Parmi les autres façons d'améliorer la rétention, mentionnons (1) reconnaître ou récompenser les gens pour leur contribution et (2) favoriser une culture d'inclusivité à l'aide du **soutien par les pairs**, en donnant aux employés accès à du soutien émotionnel et social qui repose sur une expérience commune ou partagée. Dans les secteurs à risque élevé, comme chez les premiers intervenants ou dans le milieu de la santé, des approches plus formelles sont disponibles. Par exemple, le programme de formation de champions de la santé mentale en milieu de travail « Beyond Silence » offre des perspectives qui reposent sur des données probantes afin de développer des aptitudes et des stratégies pour réduire la stigmatisation.

Pour en savoir plus sur la rétroaction et les discussions avec les employés, lisez le scénario sur le service de traiteur Sunnyside à la section 3.



Stratégies en milieu de travail

- Encourager les employés à présenter leurs idées à la direction et à donner leur avis sur les décisions aura un impact sur l'organisation.
- Offrir des occasions de perfectionnement professionnel et d'avancement de carrière.
- Faire le point régulièrement avec les employés pour s'assurer que du soutien est offert lorsque cela est nécessaire.
- Concevoir et appuyer des initiatives de soutien par les pairs pour les personnes ayant des expériences communes.



Ressources

1. Les *Lignes directrices relatives au soutien par les pairs* sont une ressource conçue par la CSMC afin d'améliorer les capacités liées au soutien par les pairs et à renforcer les initiatives existantes. Elles mettent l'accent sur l'importance de l'empathie et soutien chez le pair aidant, ce qui favorise l'espoir, l'autonomie et le rétablissement.
2. L'*évaluation psychologiquement sûre des leaders* est une ressource confidentielle gratuite conçue par une équipe de recherche dirigée par la psychologue Joti Samra de l'Université de Fredericton. Ce programme permet d'évaluer et d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques des leaders ainsi que leurs aptitudes en la matière.
3. L'*évaluation du leader psychologiquement sécuritaire* de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale vise à aider les leaders en ce qui a trait à leurs compétences en matière de santé et sécurité psychologiques. Elle s'appuie sur des données probantes selon lesquelles les personnes qui travaillent pour des leaders psychologiquement sécuritaires sont plus susceptibles de déclarer un niveau plus élevé d'engagement et de satisfaction professionnelle, de meilleures relations au travail et un meilleur bien-être psychologique.
4. La page Web sur la *Gestion du rendement encourageante* de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale offre des conseils pour aider les leaders à composer avec les problèmes de rendement chez les employés. Elle met l'accent sur la résolution et les solutions positives et constructives ainsi que sur la réussite des employés, tout en tenant compte de la santé mentale.



Le retour au travail

« En tant que gestionnaire, je me demande souvent comment je peux aider. Comment puis-je aider et soutenir les gens tout en respectant leurs limites et la confidentialité, en fonction de ce qu'ils souhaitent partager ou non ? »

– Professionnel des RH dans une organisation du secteur public

Pour tout employé qui s'est absenté, le retour au travail peut présenter un défi. Ses tâches ont peut-être été confiées à des collègues, ce qui pourrait créer des tensions et des problèmes liés à la charge de travail pour tous. Cela dit, lorsqu'un employé qui vit avec une maladie mentale revient au travail, votre organisation devrait être prête à l'aider à trouver des solutions avec ses collègues.

Pour faciliter le retour au travail d'un employé, la communication ouverte à propos de ses besoins et de ses attentes est essentielle à la réussite. En préparation, il est utile pour l'employeur de garder le contact avec l'employé lorsqu'il est en congé. En maintenant le contact, l'organisation comprend mieux les progrès et les besoins éventuels de l'employé, ce qui contribue à un retour au travail réussi. Cela dit, il faut toujours faire preuve de patience et de respect. La communication avec l'employeur peut être une source de stress pour l'employé, voire un fardeau, surtout lorsqu'une maladie mentale grave est en cause.

Il est aussi utile de préparer un plan de retour au travail (voir les ressources ci-dessous) en collaboration avec l'employé, les professionnels de la santé concernés et les assureurs. Ce type de plan vient préciser les besoins et les attentes de l'employé et fournit un document concret que vous pouvez consulter lorsque l'employé revient au travail. Ce plan devrait être clair pour toutes les parties et être révisé au fur et à mesure que la transition s'effectue. Le plan doit tenir compte des facteurs suivants :

- un horaire flexible pour les rendez-vous médicaux ou autres ;
- l'augmentation progressive des heures de travail ;
- une charge de travail réduite ;
- la réduction des distractions et des facteurs de stress en milieu de travail ;
- la mise en place d'autres mesures d'adaptation, comme demandé par l'employé et les professionnels de la santé.

Pour en savoir plus sur l'impact de l'absence d'un employé sur ses collègues, consultez le scénario de Sam à la section 3.



Stratégies en milieu de travail

- Lorsque cela est possible, gardez contact avec l'employé durant son absence.
- Élaborez un plan de retour au travail clair en collaboration avec l'employé et les professionnels de la santé pertinents.
- Faites des mises au point avec l'employé lorsqu'il effectue son retour au travail.
- Offrez un soutien continu, ce qui comprend la communication et la divulgation, lorsque l'employé revient au travail.

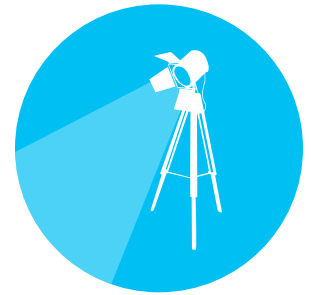


Ressources

1. **Promotion de la réussite du personnel : Outil de planification des mesures d'adaptation visant la santé mentale en milieu de travail** a été conçu par le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West. Ce livret à remplir s'adresse aux employeurs, aux employés et aux professionnels de la santé. Cet outil comprend un processus étape par étape pour évaluer les éléments déclencheurs au travail, concevoir des mesures d'adaptation qui favorisent la réussite des employés, assurent leur bien-être et maintiennent un milieu de travail sécuritaire et productif.
2. **Stratégies de santé mentale – La gestion du retour au travail** est un module vidéo gratuit offert par le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West. Il fournit des réponses aux questions comme « Comment puis-je aider un employé à réussir son retour au travail? » et « Comment puis-je gérer les réactions des collègues? »



Exemples – Scénarios



SECTION

03



Exemples – Scénarios



Questions de réflexion

- ☑ Quels types de mesures d'adaptation sont offerts aux employés dans mon organisation ?
- ☑ Quels sont les obstacles courants dans mon organisation lorsqu'il s'agit de soutenir les travailleurs qui vivent avec la maladie mentale et de répondre à leurs besoins ?

Les scénarios fictifs¹⁰ suivants s'inspirent d'employés dans différents types d'organisations qui ont participé aux travaux de recherche de la CSMC. Ils donnent un aperçu des façons dont différents travailleurs peuvent bénéficier de mesures d'adaptation et de soutien. En lisant chaque scénario, demandez-vous comment votre organisation aiderait un travailleur ayant des besoins similaires. Chaque cas est en deux parties et contient un résumé des stratégies utilisées.





Service de traiteur Sunnyside

Petite entreprise sociale de services alimentaires

Le service de traiteur Sunnyside est une petite entreprise à but lucratif qui sert un marché urbain local. Il compte environ cinq employés de base, qui travaillent chacun entre 25 et 40 heures par semaine. La propriétaire, Nancy, qui travaille jusqu'à 75 heures par semaine, a une maladie mentale grave. Elle a fondé l'entreprise pour se créer un emploi et en offrir un à d'autres personnes dans une situation similaire. En plus du personnel de base, une douzaine d'employés à temps partiel viennent prêter main-forte au besoin lors d'événements. Quelques jours par semaine, l'entreprise exploite un café à proximité de son espace de préparation des aliments et offre des cours de cuisine aux enfants, sur place, dans une ville voisine.

Dans l'ensemble, Sunnyside applique une approche universelle à son fonctionnement, y compris la façon dont elle embauche des employés et dont ceux-ci interagissent. Même si plusieurs de ses employés vivent avec une maladie mentale, l'entreprise est déterminée à soutenir tout le monde. Cette politique d'inclusion a grandement contribué à la façon dont l'organisation offre des mesures d'adaptation et gère le travail. Comme le dit l'un des membres du personnel : « Nous avons tous une santé mentale ».

Les mesures d'adaptation sont la clé pour créer un milieu de travail sécuritaire et confortable chez Sunnyside. Selon un employé, « nous cultivons la sécurité, l'ouverture et l'honnêteté, ce qui est très bien... Assurément, cela ne règle

pas tous les problèmes, mais c'est vraiment bien d'avoir un milieu de travail qui comprend ce que vous vivez. »

L'une des méthodes utilisées par l'entreprise pour créer ce type d'environnement est de favoriser des rencontres régulières entre les employés, soit de prendre du temps pendant la journée pour se demander comment ils vont, s'ils ont besoin d'aide avec quelque chose, etc. Pour un membre du personnel, ce type de comportement favorise la bienveillance dans toute l'équipe : « Toutes les réunions d'équipe commencent par un tour de table pour voir comment va tout le monde, pas seulement au travail, mais sur le plan de la santé mentale et dans la vie en général. Comment allez-vous, comment vous sentez-vous au travail ? » Comme elle l'explique, grâce à ces conversations, tout le monde se sent épaulé, et ce soutien s'étend à d'autres domaines. Par exemple, alors qu'une employée s'apprêtait à déménager, Nancy et d'autres collègues ont offert de l'aider à faire ses boîtes et de s'occuper de sa fillette pour lui faciliter la vie.

Assurément, le fait d'être une petite entreprise favorise ce type de conversations, mais cela peut aussi fonctionner dans de plus grandes organisations.

Sunnyside utilise une plateforme nuagique d'échange de documents pour gérer tous ses mandats commerciaux de traiteur. Cette approche favorise le partage des tâches, un processus décisionnel collaboratif ainsi que la prise en charge des tâches lorsqu'un employé est absent.



Henri

(employé de cuisine qui bénéficie de mesures d'adaptation au service de traiteur Sunnyside)

Henri lave la vaisselle, aide à la préparation des commandes et, à l'occasion, participe au service lors d'événements. Il fait partie de l'équipe de base et travaille en moyenne 30 heures par semaine au salaire minimum. Il travaille pour l'organisation depuis cinq ans. Il a un trouble bipolaire et un trouble d'apprentissage.

Parce qu'il est moins stressant pour lui de travailler assis, Nancy a installé une petite table devant laquelle il peut s'asseoir pour préparer les aliments. Elle accepte également qu'il garde son téléphone sur lui le jour puisqu'il partage avec sa femme les responsabilités relatives aux soins à ses enfants. De plus, elle est également souple en ce qui a trait à l'horaire de la paye : si Henri a besoin d'une avance, elle le paye plus tôt. Au besoin, le soutien qu'offre la propriétaire s'étend aux besoins personnels. Par exemple, elle a aidé Henri à remplir des formulaires gouvernementaux et l'a accompagné devant le tribunal lorsqu'il risquait d'être expulsé de son logement.



Stratégies clés en milieu de travail mentionnées dans l'histoire de Henri :

- Suivis réguliers et soutien par les pairs
- Environnement de travail qui favorise la productivité
- Accès à des congés de maladie
- Possibilité de faire du télétravail
- Horaire flexible



Groupe financier Rose

Institution financière de taille moyenne

Le Groupe financier Rose offre des services bancaires à des particuliers et des clients d'affaires. Il compte 5 000 employés dans 300 succursales dans une province canadienne et sert quelque 750 000 clients.

Dans l'ensemble, l'entreprise a fait du bien-être et de la santé mentale une priorité descendante et offre un certain nombre de mesures de soutien et d'avantages sociaux en la matière. Par exemple, Marie, aux ressources humaines, sert d'intermédiaire entre les employés ayant des besoins en santé mentale et les leaders de l'organisation (comme les vice-présidents) et entre les employés et le système

d'avantages sociaux (comme le programme d'aide à la famille). Ce rôle d'appui est nécessaire selon Marie, car le département de santé et de sécurité au travail s'occupe uniquement des problèmes de santé physique (retour au travail après une blessure, etc.)

Comme on pourrait s'y attendre, le Groupe financier Rose doit relever certains défis sur le plan des relations de travail et des mesures d'adaptation, car tous les employés vivant avec une maladie mentale dépendent d'une seule personne pour accéder à du soutien.



Anne

(analyste d'entreprise qui bénéficie de mesures d'adaptation au Groupe financier Rose)

Anne travaille au siège de la compagnie et appuie le service des ressources humaines dans le cadre de ses initiatives de santé mentale. Elle consacre environ 20 % de son temps à ces responsabilités, qu'elle a prises en charge il y a quelques années, après avoir agi comme analyste pendant longtemps. Anne vit avec différentes maladies mentales chroniques, notamment une dépression grave et un trouble obsessionnel compulsif.

Les mesures d'adaptation dont elle bénéficie comprennent des mesures «douces» comme la patience et le temps. Le directeur des ressources humaines la rencontre régulièrement pour voir comment elle va, surtout lorsqu'elle traverse une période de dépression. Anne a deux ordinateurs pour l'aider à effectuer plusieurs tâches simultanément et répondre aux exigences de son poste. De plus, elle utilise certaines des mesures universelles offertes par l'organisation comme la possibilité de faire du télétravail, les congés de maladie payés et l'horaire flexible.

Anne affiche un rendement élevé et elle a reçu plusieurs prix liés à son travail. Elle est aussi l'un des premiers membres du personnel du Groupe financier Rose à dévoiler sa maladie mentale. Elle s'est ainsi fait connaître dans l'organisation et est devenue une source d'inspiration pour les autres employés. Cela dit, lorsqu'elle a besoin d'un congé de maladie, elle invente souvent un problème physique pour son gestionnaire et ses collègues. Elle préfère dire qu'elle doit s'absenter en raison d'un rhume ou d'une grippe pour éviter que ses collègues se demandent si elle éprouve des problèmes de santé mentale.



Stratégies clés en milieu de travail mentionnées dans l'histoire d'Anne :

- Rencontres régulières et soutien par les pairs
- Environnement de travail qui favorise la productivité
- Accès à des congés de maladie
- Possibilité de faire du télétravail
- Horaire flexible



Ministère provincial des Normes

Grande organisation du secteur public

Le ministère provincial des Normes est une division régionale du gouvernement qui compte 11 000 à 12 000 employés, dont environ 80 % sont syndiqués. Puisqu'il s'agit d'une organisation très hiérarchisée, le processus décisionnel passe par différents niveaux de direction.

Même si le ministère provincial des Normes compte un certain nombre de politiques et de programmes de formation sur la lutte contre le harcèlement et le climat en milieu de travail, beaucoup d'unités travaillent de façon indépendante. Cela entraîne une variation quant aux expériences des employés qui bénéficient de mesures d'adaptation et aux relations avec leurs collègues. Par exemple, Sam vit avec une maladie mentale et travaille dans une unité d'inspection où le style de communication est très ouvert. Les employés font des blagues entre eux et s'affirment s'ils se sentent intimidés ou mal à l'aise. Le climat de travail aide Sam à se prévaloir des mesures d'adaptation, comme aller prendre une marche en période d'anxiété.

Cela dit, puisqu'il existe de nombreuses unités, directeurs et gestionnaires, les travailleurs qui vivent avec une maladie mentale reçoivent différents niveaux de soutien. Plusieurs trouvent qu'il est plus simple de prendre des mesures informelles, comme des horaires de travail flexibles, que de se prévaloir des politiques établies. Par exemple, Tania, qui travaille dans un bureau différent de celui de Sam, vit également avec une maladie mentale. Son milieu de travail est hostile et n'offre pas de mesures d'adaptation adéquates.

Le ministère provincial des Normes cherche à protéger les employés qui bénéficient de mesures d'adaptation à l'aide de politiques et d'appui. Étant donné que celles-ci sont appliquées différemment entre les unités, certains travailleurs n'y ont pas accès, surtout lorsque le climat de travail est négatif.



Sam

(inspecteur qui bénéficie de mesures d'adaptation au ministère provincial des Normes)

Sam, dont l'identité de genre n'est pas binaire, travaille au service d'inspection du ministère provincial des Normes depuis 12 ans. Sam passe la plus grande partie de son temps sur le terrain, mais 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. Sam souffre de graves épisodes de dépression et de crises d'anxiété.

Les mesures d'adaptation qui lui sont offertes sont les mêmes qui s'appliquent à tous, soit des congés de maladie, des congés d'invalidité à court et à long terme, des vacances et des congés familiaux pour raisons médicales. Sam parle de sa maladie mentale avec son gestionnaire et ses collègues. Ceux-ci l'appuient : l'équipe se réunit toutes les deux semaines pour parler de la charge de travail et de la meilleure façon de se soutenir mutuellement. De plus, Sam rencontre régulièrement son gestionnaire, qui lui demande souvent comment ça va, surtout lors des périodes difficiles.

Lorsque Sam est en congé de maladie, son travail est réparti entre ses collègues. Sam tente de prendre de l'avance pour éviter de surcharger ses collègues en cas d'absence imprévue, par considération pour eux.

Sam a divulgué sa maladie lors de son entrevue initiale afin de faire preuve de transparence, et cela est un aspect unique de son histoire. Ce faisant, Sam a présenté son expérience de la maladie mentale comme un atout dans son travail et ainsi jeté les bases d'une communication ouverte au sujet des mesures d'adaptation et de soutien.



Stratégies clés en milieu de travail mentionnées dans l'histoire de Sam :

- Rencontres régulières, soutien par les pairs et réunions d'équipe favorables
- Accès à des congés de maladie
- Communication ouverte



Appel à l'action

Déterminez les étapes que vous prendrez à court, moyen ou long terme pour améliorer l'accessibilité et l'inclusion dans votre organisation.



Élaborer votre analyse de rentabilité



SECTION

04



Élaborer votre analyse de rentabilité

« C'est comme de l'avoir propre. Vous le mettez en banque et le retirez lorsque vous en avez besoin. C'est déjà très bien, mais si vous avez une mauvaise journée, vous devez vous rappeler que vous travaillez dans une organisation qui offre des mesures d'adaptation aux gens. »

– Cadre dans une grande institution financière parlant de la façon dont les mesures d'adaptation incitent les travailleurs à demeurer à l'emploi de l'organisation

Même si vous souhaitez recruter et conserver des travailleurs vivant avec une maladie mentale, vous vous préoccupez probablement des coûts initiaux et à long terme ainsi que du rendement du capital investi.

Selon une **étude** de la CSMC,¹¹ il existe certains coûts associés à la mise en œuvre de mesures d'adaptation et de soutien pour ces travailleurs. Cependant, les coûts varient selon la nature et la structure de l'organisation.

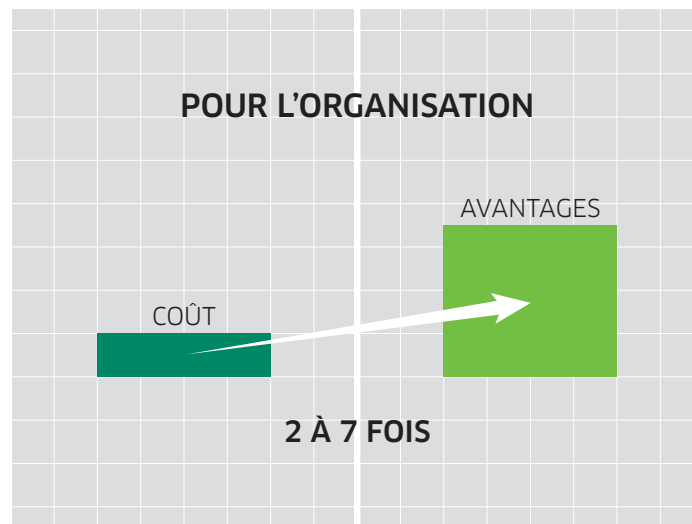
Qui plus est, les avantages que retire une organisation en retour compensent entièrement les coûts initiaux et permanents, car ils sont de deux à sept fois supérieurs à l'investissement total selon

une projection de cinq ans. Cela se traduit par des économies de 56 000 à 210 000 \$ par employé qui bénéficie de mesures d'adaptation sur une période de cinq ans.

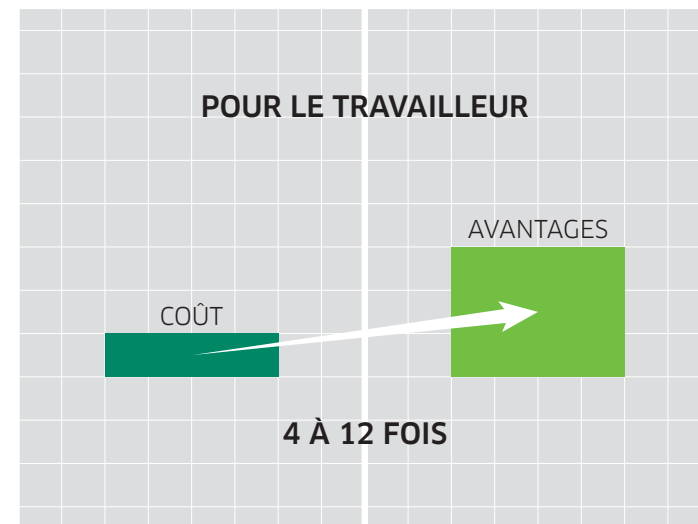
La recherche révèle également que les travailleurs tirent aussi des avantages en conservant leur emploi (de 4 à 12 fois supérieurs aux investissements) lorsqu'ils peuvent se prévaloir de mesures d'adaptation, lesquelles entraînent des avantages nets de 31 000 à 67 000 \$ sur une période de cinq ans. Ces données convaincantes montrent la mesure selon laquelle l'investissement dans le recrutement et le soutien des travailleurs vivant avec une maladie mentale est avantageux pour tous.

Figure 1. – Rendement des investissements dans les mesures d'adaptation et de soutien pour les employés vivant avec une maladie mentale, selon des projections de cinq ans¹²

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.

Pour réaliser une analyse de rentabilisation, il faut établir les coûts potentiels prévus ainsi que les ressources et les possibilités en matière d'avantages et de résultats.

Les coûts ou les ressources peuvent comprendre ce qui suit :

- ✓ planification et évaluation des mesures d'adaptation
- ✓ formation complémentaire pour les travailleurs et leurs collègues
- ✓ maintien à l'aide de réunions continues pour s'assurer que les mesures d'adaptation conviennent bien aux travailleurs
- ✓ équipement spécial, logiciels ou autres produits et services

Les avantages ou les résultats peuvent comprendre ce qui suit :

- ✓ amélioration de la productivité des travailleurs qui bénéficient de mesures d'adaptation et de leurs collègues en raison de celles-ci, notamment la réduction de l'absentéisme et du présentéisme
- ✓ réduction du roulement (meilleure rétention)
- ✓ avantages moins tangibles pour les organisations (figure 2) et les travailleurs (figure 3)

Il existe d'autres avantages qui sont tout aussi importants, mais plus difficiles à quantifier. Ils peuvent entraîner de grandes améliorations sur le plan du rendement organisationnel. Nos études de cas relèvent plusieurs avantages intangibles, tant pour les organisations que les travailleurs.

Figure 2. – Avantages intangibles pour les organisations



Petit café

- Meilleure satisfaction des travailleurs à l'égard de leur emploi
- Meilleure qualité de vie au travail
- Meilleur climat ou culture organisationnelle
- Meilleures relations entre les collègues de travail
- Meilleure citoyenneté organisationnelle
- Meilleure réputation de l'organisation



Petit service de traiteur

- Meilleurs recrutement et rétention
- Meilleure satisfaction des travailleurs à l'égard de leur emploi
- Meilleure qualité de vie au travail
- Meilleur climat ou culture organisationnelle
- Meilleures relations entre les collègues de travail
- Meilleure citoyenneté organisationnelle
- Meilleure réputation de l'organisation
- Meilleure responsabilisation de l'organisation



Entreprise financière de taille moyenne

- Meilleure satisfaction des travailleurs à l'égard de leur emploi
- Meilleure qualité de vie au travail
- Meilleur climat ou culture organisationnelle
- Meilleures relations entre les collègues de travail
- Meilleure citoyenneté organisationnelle
- Meilleure réputation de l'organisation



Grand organisme gouvernemental

- Meilleure satisfaction des travailleurs à l'égard de leur emploi
- Meilleure qualité de vie au travail
- Meilleur climat ou culture organisationnelle
- Meilleures relations entre les collègues de travail
- Meilleure citoyenneté organisationnelle

**Figure 3. – Avantages intangibles
pour les travailleurs bénéficiant
de mesures d'adaptation**



Petit café

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



Entreprise financière de taille moyenne

- Meilleure qualité de vie au travail
- Meilleure citoyenneté organisationnelle
- Satisfaction accrue à l'égard du travail



Petit service de traiteur

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



Grand organisme gouvernemental

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



Réaliser votre analyse de rentabilisation

Pour réaliser votre analyse de rentabilisation, commencez par prendre connaissance des coûts et avantages potentiels des mesures d'adaptation dans votre organisation. Tentez d'établir leur valeur en dollars. Mieux vaut établir les coûts et les avantages pour une période donnée, par exemple sur un an ou cinq ans. Assurez-vous d'utiliser la même période dans tous vos calculs.

Ensuite, établissez le ratio coûts-avantages (la somme de tous les avantages divisée par la somme de tous les coûts) ou estimez le bénéfice net (la somme de tous les avantages moins la somme de tous les coûts).

Utilisez le gabarit du tableau 1 pour déterminer les coûts et les ressources ainsi que les avantages ou les résultats possibles relativement à l'embauche et au soutien de travailleurs vivant avec une maladie mentale*.

* Les données utilisées à titre d'exemple proviennent des études de cas et servent à fournir une estimation, selon les expériences de quatre organisations différentes. Les coûts et avantages pour votre organisation peuvent se situer à l'extérieur de cette marge. En plus des coûts et avantages financiers, n'oubliez pas les nombreux avantages intangibles qu'entraîne une culture d'inclusion, de soutien et d'adaptation (comme en font état les figures 2 et 3).

Tableau 1. – Coûts relatifs aux mesures d'adaptation et calcul des avantages



Coûts	Exemples de coûts ¹³	Coûts pour votre organisation ¹⁴
Planification et évaluation des mesures d'adaptation	Temps du personnel pour la planification de 300 à 16 300 \$ Temps du personnel pour l'évaluation de 700 à 16 300 \$	
Besoins en formation particulière	Formation supplémentaire jusqu'à 8 400 \$	
Maintien	Réunions supplémentaires avec les travailleurs, les superviseurs, les collègues et les ressources humaines de 7 700 à 59 000 \$	
Autres coûts	Équipement et logiciels jusqu'à 4 500 \$ Temps du personnel de 1 300 à 27 900 \$ Transport et subsistance jusqu'à 5 400 \$	
Total des coûts pour votre organisation		\$



Avantages	Exemples d'avantages	Avantages pour votre organisation
Réduction de l'absentéisme	Moins d'absence chez les travailleurs qui bénéficient de mesures d'adaptation jusqu'à 1 500 \$	
Réduction du présentéisme	Hausse de la productivité des travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation de 41 700 à 85 400 \$ Hausse de la productivité des collègues et du superviseur de 41 700 à 146 400 \$	
Réduction du roulement (meilleure rétention)	Réduction du roulement chez les travailleurs qui bénéficient de mesures d'adaptation et chez leurs collègues de 8 100 à 27 700 \$	
Autres avantages financiers des mesures d'adaptation	Aucun autre avantage financier n'a été noté dans les études de cas	
Total des avantages pour votre organisation		\$

Ratio coûts-avantages = total des avantages ÷ total des coûts

Bénéfice net = total des avantages - total des coûts



Surveillance, évaluation et assurance de l'amélioration continue

Dans cette section, nous vous invitons à prendre connaissance d'un exemple du cycle planifier, faire, vérifier, agir¹⁵ pour vous aider à surveiller, à évaluer et à assurer l'amélioration de votre organisation sur le plan du recrutement, de l'embauche et de la rétention de personnes vivant avec une maladie mentale.



SECTION

05



Cycle planifier, faire, vérifier, agir

Il s'agit d'un cycle¹⁶ continu pour surveiller et évaluer l'amélioration en quatre étapes.

Planifier

1

Le cycle de planification implique l'examen d'un enjeu actuel et la création d'un plan d'amélioration en fonction des résultats souhaités. Tandis que vous examinez les questions pour cette étape, déterminez pourquoi vous souhaitez accroître votre capacité d'embaucher des personnes vivant avec une maladie mentale ayant besoin de mesures d'adaptation.

Questions à vous poser :

- Quel est l'enjeu ?
- Pourquoi est-ce important ?
- Quels sont les résultats souhaités ?
- Comment mesurerez-vous les résultats ?
- Qui sont les principales personnes concernées ?
- Où cela aura-t-il lieu ?
- Quand le plan sera-t-il mis en œuvre ?
- Quel est l'échéancier prévu pour l'amélioration ?

Faire

2

Lors de l'étape faire, vous devez mettre votre plan à l'essai dans l'organisation, recueillir des données et consigner les variations que vous constatez.

Questions à vous poser :

- Les personnes clés participent-elles ?
- Y a-t-il des obstacles au changement auxquels il faut remédier ?
- Les données sur les bonnes mesures sont-elles recueillies en temps opportun ?

Vérifier

3

L'étape de la vérification vous permet de déterminer si votre plan fonctionne et s'il existe d'autres défis en fonction des données recueillies.

Questions à vous poser :

- Le plan a-t-il produit les résultats souhaités?
- Faut-il inclure plus de gens?
- Faut-il susciter plus d'idées?

Agir

4

Lors de la dernière étape, il est temps de mettre votre plan en œuvre tout en envisageant des améliorations et de nouvelles idées pour votre prochain cycle. En répétant le cycle, vous pouvez vous améliorer de façon continue.

Questions à vous poser :

- Quels changements seront appliqués de façon permanente?
- Où cela doit-il être documenté?
- Cette amélioration sera-t-elle apportée à plus grande échelle?
- Quels sont les plans à l'avenir?



Le cycle planifier, faire, vérifier, agir à l'œuvre

Cet exemple repose sur une véritable situation dans une petite organisation de services alimentaires. La travailleuse qui bénéficie de mesures d'adaptation est une cuisinière de traiteur dans un café; elle est épileptique et présente des atteintes de la mémoire à court terme ainsi que des antécédents de dépression majeure.

Planifier

DÉTERMINER ET EXAMINER LE BESOIN DE CHANGEMENT

1

- Enjeu : la travailleuse a de la difficulté à effectuer le suivi des tâches en raison de problèmes de mémoire à court terme
- Résultat souhaité : s'assurer que la travailleuse peut effectuer toutes les tâches en atteignant un niveau satisfaisant
- Mesure : nombre de rappels nécessaires pour mener à bien les tâches
- Intervenants : la travailleuse et la gérante
- La gérante et la travailleuse s'entendent sur un plan de mesures d'adaptation

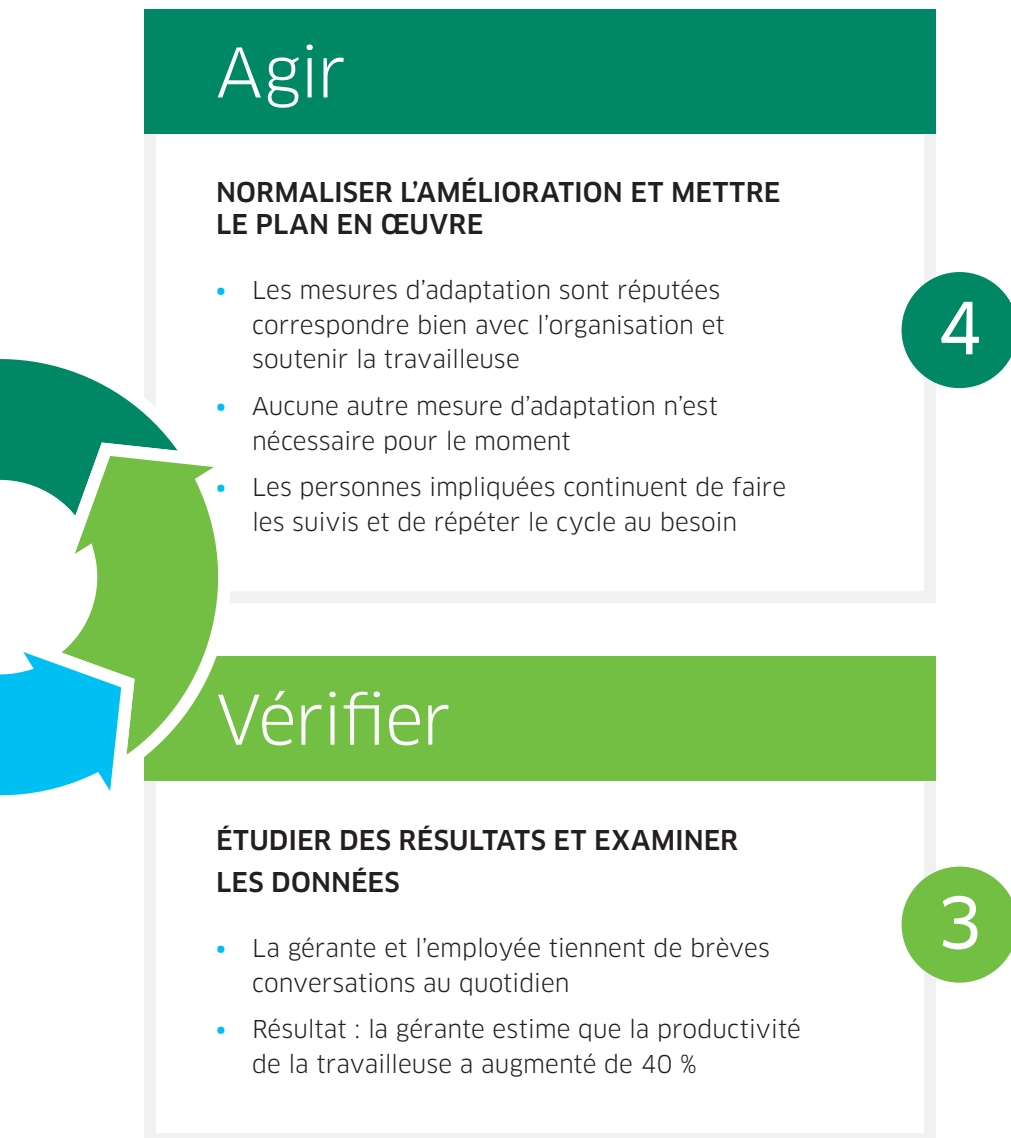
Faire

METTRE LE PLAN EN ŒUVRE

2

- La gérante rédige et passe en revue les tâches quotidiennes
- La gérante envoie des rappels par SMS concernant les tâches à accomplir
- La gérante fait preuve de souplesse pour établir l'horaire
- La gérante effectue des suivis de façon régulière
- La gérante offre de la formation et un soutien constant, le cas échéant
- La gérante organise des réunions de planification hebdomadaires afin de revoir les activités de la semaine





Passer à l'action

Créer votre propre plan pour « planifier, faire, vérifier, agir » en vous basant sur un exemple pertinent en lien avec la santé mentale au sein de votre milieu de travail.



Figure 4. – Exemple du cycle planifier, faire, vérifier, agir¹⁷



Conclusion





Conclusion

En réalisant toutes les sections de cette trousse, vous avez tout ce qu'il vous faut pour réaliser une analyse de rentabilisation convaincante pour votre organisation. Vous pouvez maintenant passer aux étapes suivantes :

- ✓ Rassembler toutes les sections la trousse et présenter le bénéfice net et le rendement de l'investissement issu de vos mesures.
- ✓ Faire ressortir les avantages intangibles qui pourraient avoir une incidence majeure sur votre organisation.
- ✓ Songer aux différents points de vue dans votre organisation afin de repérer les domaines ou les groupes prioritaires qui exigent une attention immédiate.
- ✓ Établir des plans d'action à moyen et à long terme assortis de résultats ciblés.
- ✓ Repérer les obstacles à l'intervention et trouver des solutions créatives.
- ✓ Surveiller vos progrès et en rendre compte.

Tandis que vous réalisez ces étapes, vous devrez garder les messages suivants en tête :

1

Il existe différentes façons de parvenir au même but. Ainsi, il est important de songer à la meilleure façon de répondre aux besoins de chaque employé en fonction des besoins et des demandes propres à votre organisation.

2

La communication est essentielle afin d'établir les priorités, prendre des mesures adéquates et améliorer votre capacité d'embaucher et de soutenir des travailleurs vivant avec une maladie mentale.

3

Beaucoup d'organisations font déjà une priorité de la santé, de la sécurité, de la diversité et de l'inclusion. Ainsi, vous devez harmoniser les stratégies de la trousse au mandat existant de votre organisation afin d'améliorer la diversité et l'inclusion.

4

Même si les interventions entraînent des coûts, ceux-ci sont considérablement inférieurs aux avantages que votre organisation en retirera.

5

Les gestionnaires et les collègues de première ligne sont des partenaires essentiels à la réussite. Leur capacité de communiquer efficacement et de prendre les mesures nécessaires pour soutenir et aider les travailleurs est fondamentale. En créant une culture positive, vous aiderez votre organisation à réussir.

- 1 Commission de la santé mentale du Canada. (2013). *La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada*. En ligne : https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/Investing_in_Mental_Health_FINAL_FRE_0.pdf
- 2 Commission de la santé mentale du Canada. (2018). *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*. En ligne : https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2018-04/Business_case_for_aspiring_workforce_fr.pdf
- 3 Miner, R. (2014). *The great Canadian skills mismatch: People without jobs, jobs without people and more*. En ligne dans le site Web de Miner Management Consultants : [http://www.minerandminer.ca/data/Miner_March_2014_final\(2\).pdf](http://www.minerandminer.ca/data/Miner_March_2014_final(2).pdf)
- 4 Commission de la santé mentale du Canada. (2018). *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*.
- 5 Cet outil d'autoévaluation a été adapté de la publication suivante, avec permission : Samra, J. (2017). Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire. En ligne : https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/pdf/psla/EFillable_FR.pdf
- 6 Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West (2018). Favoriser un retour au travail réussi. En ligne : <https://www.strategiesdesantementale.com/gerer-les-problemes-en-milieu-de-travail/favoriser-un-retour-au-travail-reussi>
- 7 Commission de la santé mentale du Canada. (2018). *Arguments clairs en faveur de l'embauche de main-d'œuvre en quête d'emploi – Constatations d'un projet de recherche portant sur les coûts et les avantages du recrutement et du maintien en poste de personnes atteintes de maladie mentale*.
- 8 Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale (2018). Inclusivité et discrimination. En ligne : <https://www.strategiesdesantementale.com/sante-et-securite-psychologiques/inclusion-et-discrimination>
- 9 Presidents Group. (sans date). Creating a diversity and inclusion program. En ligne : <http://accessibleemployers.ca/wp-content/uploads/2018/01/BCAA-Case-Study-Final.pdf>

- 10 Les noms des personnes et des organisations, ainsi que tout renseignement identifiant, ont été changés. Dans l'un des scénarios, nous utilisons des techniques de rédaction épiciène pour représenter la diversité de genre dans les milieux de travail au Canada.
- 11 Commission de la santé mentale du Canada. (2018). *Arguments clairs en faveur de l'embauche de main-d'œuvre en quête d'emploi – Constatations d'un projet de recherche portant sur les coûts et les avantages du recrutement et du maintien en poste de personnes atteintes de maladie mentale*.
- 12 Commission de la santé mentale du Canada. (2018). *Arguments clairs en faveur de l'embauche de main-d'œuvre en quête d'emploi – Constatations d'un projet de recherche portant sur les coûts et les avantages du recrutement et du maintien en poste de personnes atteintes de maladie mentale*.
- 13 Les exemples de coûts-avantages, qui portent sur une période de cinq ans, sont tirés des études de cas.
- 14 Calculez tous les coûts et avantages pour votre organisation en fonction de la même période.
- 15 SAI Global. (2018). Cycle penser, démarrer, contrôler, agir.
Sur Internet : <https://www.saiglobal.com/business-improvement/process/programs/pdsa.htm>
- 16 Bushell, S. (1992). Implementing plan, do, check and act. *Journal for Quality and Participation*, 15(5), 58-61.
- 17 Adapté à partir de « Implementing plan, do, check and act, » par S. Bushell, 1992, *Journal for Quality and Participation*, 15(5), p. 58; et *Elementary principles of the statistical control of quality*, par W. Edwards Deming, 1950, Japanese Union of Scientists and Engineers (dont l'édition a été arrêtée).

Annexe –

Analyse économique : Études de cas simplifiées sur les mesures d'adaptation

Cette section contient des études de cas simplifiées des coûts-avantages relatifs aux travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation. Elles présentent les résultats de notre analyse économique, dans le cadre de laquelle nous avons recueilli des données en provenance de multiples intervenants, comme des travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation, leurs collègues, gestionnaires ou superviseurs. Nous fournissons les calculs des coûts et des avantages pour les organisations et, lorsque cela est possible, des calculs similaires pour les travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation. La valeur estimée de chaque élément couvre une période précise (p. ex. une seule fois, une fois par semaine, par mois ou par année), laquelle est ensuite convertie en estimation sur cinq ans.





ORGANISATION

01

Petite entreprise de services alimentaires dirigée par les usagers

Profil de la travailleuse bénéficiant de mesures d'adaptation

La travailleuse en question est une cuisinière qui prépare les aliments pour un café et un service de traiteur. Lorsque la gérante est absente, elle assume également le rôle de superviseuse. Elle occupe son poste à temps partiel (de 20 à 30 heures par semaine) depuis six ans. Elle est épileptique, éprouve des troubles de mémoire à court terme et a vécu des épisodes de grave dépression par le passé.

Pour l'aider à gérer ses problèmes de santé, sa gérante écrit les tâches à effectuer chaque jour, les passe en revue la veille et envoie régulièrement des textos à titre de rappel. De plus, la gérante fait régulièrement le point avec elle et fait preuve de souplesse si elle commet des erreurs dans une recette ou si elle a besoin de temps pour s'occuper d'elle ou de sa famille (elle doit passer prendre son jeune enfant à l'école en fin d'après-midi). Ces mesures d'adaptation, qui sont en place depuis son arrivée en poste, sont revues lors de discussions informelles. Des conversations ont lieu chaque jour pour s'assurer que les mesures d'adaptation répondent à ses besoins.

Tableau A1. – Coûts et avantages relatifs aux mesures d'adaptation :
Exemples et estimations*

Éléments de coûts 	Exemples d'étude de cas 	Estimations des coûts 
Planification et évaluation des mesures d'adaptation	Deux conversations de vingt minutes par semaine.	Temps de la gérante ou superviseure : 0,67 h x 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 20,66 \$ (par semaine)
	Trente minutes par mois pendant les heures de travail.	Temps de la gérante ou superviseure : 0,5 h x 27,66 \$ 15,42 \$ (par mois)
Calcul (sur 5 ans)		6 051,65 \$
Formation	Formation d'une semaine et demie (7,5 jours) avec vérifications continues au début. Cette formation comptait 6,5 jours de plus que celle des travailleurs ne bénéficiant pas de mesures d'adaptation.	Temps de formation initial de la travailleuse : 6,5 jours x quarts de 6 h x 12,48 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 542,60 \$ (une seule fois)
		Temps de la gérante ou superviseure pour les mises au point : 6,5 jours x 2 heures par jour x 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 400,86 \$ (une seule fois)

* Pour calculer les valeurs annuelles, les coûts hebdomadaires sont multipliés par 50 et les coûts mensuels par 11,5.

Éléments de coûts	Exemples d'étude de cas	Estimations des coûts
	Trois séances de 30 minutes lors des trois premiers jours de formation. Une formation supplémentaire de trois semaines lui a été offerte par la suite (deux semaines de plus que le protocole standard).	Temps de la travailleuse : 1,5 h x 12,48 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 20,87 \$ (une seule fois) Temps de la gérante ou superviseure : 1,5 h x 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 46,25 \$ (une seule fois) Temps de formation supplémentaire pour la travailleuse : 10 jours x quarts de 6 h x 12,48 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 834,76 \$ (une seule fois) Temps de la gérante ou superviseure pour les mises au point : 10 jours x 2 h par jour x 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 616,71 \$ (une seule fois)
Calcul (sur 5 ans)		2 462,05 \$
Mise à jour (réunions avec la superviseure, la gérante ou les RH)	De 10 à 20 minutes par semaine pour planifier les activités; 5 minutes pour les mises au point quotidiennes; 10 minutes par semaine pour les textos et les appels téléphoniques.	Temps de la gérante ou superviseure : 0,83 h x 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 25,59 \$ (par semaine)
Calcul (sur 5 ans)		6 397,50 \$
Mise à jour (réunions avec les collègues)	Temps des collègues pour mettre par écrit les besoins en fournitures.	Temps des collègues : 0,5 h x 12,48 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 6,95 \$ (par semaine)
Calcul (sur 5 ans)		1 740,00 \$

Éléments de coûts	Exemples d'étude de cas	Estimations des coûts
Autre temps	Lorsqu'un travailleur a traversé une crise (p. ex. besoin d'aide avec son logement), la gérante lui a prêté assistance. Cela peut se produire de trois à quatre fois par année. Le temps de la gérante équivalait à une journée de travail.	Temps de la gérante ou superviseure : 7,5 h x 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 231,27 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		1 156,35 \$
Autres coûts	En général, comparativement aux normes de l'industrie, un peu plus de temps consacré au personnel a été nécessaire pour la supervision. Les superviseurs se sont assurés que les employés ne travaillent pas seuls. Les coûts d'exploitation (paiements relatifs au temps consacré au personnel) étaient environ 30 % plus élevés que la moyenne de l'industrie (un superviseur pour 15 travailleurs). Cette organisation compte un superviseur pour chaque groupe de 6 à 7 travailleurs.	Superviseurs par travailleurs dans l'industrie : 0,067 Superviseurs par travailleurs dans l'organisation : 0,154 Différence : 0,087 0,087 ETP x 55 200 \$/année (+ vacances, AE, RPC, IAT) 5 353,72 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		26 768,60 \$

Avantages 	Exemples d'étude de cas 	Estimations des avantages 
Productivité	La productivité au travail a crû de 40 % à 80 % chez les travailleurs. La gérante estime que la cuisinière a augmenté sa productivité de 40 % grâce aux mesures d'adaptation. La productivité des collègues a connu la même hausse. Pour plusieurs, la répartition des tâches était plus claire.	Augmentation de la productivité Selon une estimation prudente, en supposant une hausse de 40 %, soit la moitié de la valeur indiquée par la cuisinière : 18 720 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) x 40 % 8 347,20 \$ (par année) Hausse de la production présumée de 20 % pour deux personnes : 18 720 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) x 20 % x 2 8 347,62 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		83 481,20 \$
Intention de rester	L'intention de rester a augmenté de 80 % pour tous les travailleurs.	Plus grande loyauté En supposant un taux de roulement de 100 % dans l'industrie, le coût pour trouver, embaucher et former un employé équivaut à 16 % de son salaire : 18 720 \$/année (+ vacances, AE, RPC, IAT) x 16 % 3 339,05 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		16 695,25 \$

Coûts des mesures d'adaptation et avantages pour l'organisation

Coûts organisationnels sur cinq ans

44 576 \$

Avantages organisationnels sur cinq ans

100 171 \$

Avantage net

55 596 \$

Ratio approximatif des coûts-avantages
pour l'organisation

2,25

Les données ne tiennent pas compte des avantages intangibles suivants pour l'organisation :

- ✓ Satisfaction accrue des travailleurs à l'égard du travail
- ✓ Meilleure qualité de vie au travail
- ✓ Amélioration du climat ou de la culture organisationnelle
- ✓ Meilleures relations entre les collègues de travail
- ✓ Meilleure citoyenneté organisationnelle
- ✓ Renforcement de la réputation de l'organisation

Coûts des mesures d'adaptation et avantages pour la travailleuse

Coûts relatifs au temps personnel sur cinq ans
5 217 \$
Avantages relatifs au salaire sur cinq ans
104 345 \$
Prestations que la travailleuse toucherait d'un programme provincial d'invalidité sur cinq ans
55 020 \$*
Avantage net
44 108 \$

Ratio approximatif des coûts-avantages pour la travailleuse
9,45
Les données ne tiennent pas compte des avantages intangibles suivants pour la travailleuse bénéficiant de mesures d'adaptation :
✓ Meilleure qualité de vie au travail ✓ Meilleure qualité de vie personnelle ✓ Amélioration du climat ou de la culture organisationnelle ✓ Meilleures perspectives d'emploi ✓ Meilleur équilibre travail-vie personnelle ✓ Meilleures relations entre les collègues de travail ✓ Meilleure citoyenneté organisationnelle ✓ Satisfaction accrue à l'égard du travail

* Estimation fondée sur les données du site Web du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées : <http://www.odsp.info/rates.html>



ORGANISATION

02

Petite entreprise sociale de services alimentaires

Profil du travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation

Le travailleur en question lave la vaisselle, aide à la préparation des commandes et participe à l'occasion au service lors d'événements. Il fait partie du personnel de base de l'organisation et travaille en moyenne 30 heures par semaine depuis cinq ans (au salaire minimum). Il présente un trouble bipolaire et un trouble d'apprentissage.

L'organisation voit les mesures d'adaptation comme étant des stratégies qui favorisent la réussite des travailleurs. Parce qu'il est moins stressant pour lui de travailler assis, la propriétaire a installé une petite table à laquelle il peut s'asseoir pour préparer des aliments. Il peut également garder son téléphone avec lui et recevoir des appels pendant sa journée de travail. Cela est important pour lui, car il partage les responsabilités relatives aux soins de ses enfants avec sa femme. De plus, la propriétaire est également souple en ce qui a trait à l'horaire de la paye : s'il a besoin d'une avance, elle le paye plus tôt. Parfois, le soutien qu'offre la propriétaire s'étend aux besoins personnels. Par exemple, elle a aidé le travailleur à remplir des formulaires gouvernementaux et l'a accompagné devant le tribunal lorsqu'il risquait d'être expulsé de son logement.

Tableau A2. – Coûts et avantages relatifs aux mesures d'adaptation :
Exemples et estimations*

Éléments de coûts 	Exemples d'étude de cas 	Estimations des coûts 
Planification et évaluation des mesures d'adaptation	La planification des mesures d'adaptation a pris environ trois heures par semaine pendant les heures de travail.	Temps du travailleur : 3 h/semaine x salaire minimum à 11,40 \$/h (+ vacances, AE, RPC, IAT) 38,13 \$ (par semaine) Temps de gestion : 3 h/semaine x salaire de gérant de 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 92,51 \$ (par semaine)
Calcul (sur 5 ans)		32 660,00 \$
Formation	La formation du superviseur était informelle et organique puisqu'il s'agit d'une petite entreprise; elle a nécessité environ trois heures par mois.	Temps du gestionnaire/superviseur : 3 h x salaire de la propriétaire à 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) + 3 h x salaire du superviseur à 14 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 139,33 \$ (par mois)
Calcul (sur 5 ans)		8 011,48 \$
Mise à jour (réunions avec les collègues)	Les collègues font le point avec le travailleur, généralement chaque jour pendant les heures de travail. Cinq personnes interagissent régulièrement avec le collègue bénéficiant de mesures d'adaptation, ce qui prend environ une demi-heure par semaine par personne.	Temps des collègues : 5 travailleurs x 0,5 h x 11,40 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 31,77 \$ (par semaine)
Calcul (sur 5 ans)		7 942,50 \$

* Pour calculer les valeurs annuelles, les coûts hebdomadaires sont multipliés par 50 et les coûts mensuels par 11,5.

Éléments de coûts	Exemples d'étude de cas	Estimations des coûts
Autre temps	Il y avait des réunions des principaux responsables chaque semaine (5 gérants) le lundi; cela consiste à faire le point entre eux pendant 30 minutes.	Temps du gestionnaire/superviseur : 4 gérants x 0,5 h x 14 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) + propriétaire-gérante x 0,5 x 27,66 \$ (+ vacances, AE, RPC, IAT) 46,63 \$ (par semaine)
Calcul (sur 5 ans)		11 657,50 \$
Autres coûts	Auparavant, la gérante n'avait qu'un seul téléphone. Elle a ajouté un cellulaire, en partie parce que le travailleur pouvait téléphoner jusqu'à 12 fois par jour. Même si le forfait de téléphonie coûte 65 \$ par mois, l'entreprise en avait besoin et l'aurait acheté de toute façon d'ici quelques mois. La propriétaire-gérante a aussi acheté des repas pour le travailleur lorsqu'elle faisait des heures supplémentaires.	Dépenses accrues : 65 \$/mois (+ TVH) pour le téléphone; en supposant deux repas par semaine à 10 \$ (+ TVH) x 4 163,85 \$ (par mois)
Calcul (sur 5 ans)		9 421,38 \$

 Avantages	 Exemples d'étude de cas	 Estimations des avantages
Absences du travail	En raison des mesures d'adaptation, le travailleur était très dévoué envers l'organisation et venait plus souvent que prévu. Les travailleurs ne sont pas rémunérés lorsqu'ils ne travaillent pas, mais puisque d'autres devaient faire des heures supplémentaires, les absences pouvaient se répercuter sur la productivité.	Réduction des coûts liés aux absences Pour le travailleur, on ne suppose aucune absence (assiduité à 100 %). Pour les collègues, on suppose une augmentation de coûts évaluée à 50 % pour les absences : $11,40 \text{ \\$/h (+ vacances, AE, RPC, IAT)} \times 6 \text{ h/jour} \times 7,6 \text{ jours} \times 50 \%$ 579,52 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		
Productivité	Lorsque les travailleurs disposent de bonnes mesures d'adaptation et sont bien épaulés, leur productivité augmente. Étant donné qu'ils sont moins stressés par certains aspects de leur vie et qu'on répond à leurs besoins, ils peuvent mieux se concentrer sur leur travail. Les collègues sont aussi plus productifs lorsque le travailleur reçoit des mesures d'adaptation.	Augmentation de la productivité Pour le travailleur, en supposant une estimation prudente de 50 %, soit la moitié de la valeur indiquée par la gérante : $11,40 \text{ \\$/h} \times 30 \times 50 \text{ (+ vacances, AE, RPC, IAT)} \times 50 \%$ 9 531,54 \$ (par année) Pour les collègues, en supposant une estimation prudente de 30 % de la hausse de la productivité : $11,40 \text{ \\$/h} \times 30 \times 50 \text{ (+ vacances, AE, RPC, IAT)} \times 30 \% \times 2$ 11 437,85 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		
104 846,95 \$		

Avantages	Exemples d'étude de cas	Estimations des avantages
Intention de rester	Chez les collègues, l'intention de rester a augmenté de 50 %.	Plus grande loyauté En supposant un taux de roulement de 100 % dans l'industrie, le coût pour trouver, embaucher et former un employé équivaut à 16 % de son salaire $14 \text{ \$/h (+ vacances, AE, RPC, IAT)} \times 40 \text{ h} \times 50 \text{ semaines} \times 16 \% \times 0,5$ 2 497,15 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		12 485,75 \$
Taux de roulement du personnel	Le taux de roulement du personnel était très faible par rapport aux normes de l'industrie alimentaire.	Réduction des coûts de roulement En supposant un taux de roulement de 100 % dans l'industrie, le coût pour trouver, embaucher et former un employé équivaut à 16 % de son salaire $11,40 \text{ \$/h} \times 30 \times 50 (+ \text{vacances, AE, RPC, IAT}) \times 16 \%$ 3 050,29 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		15 250,45 \$

Coûts des mesures d'adaptation et avantages pour l'organisation

Coûts organisationnels sur cinq ans

69 693 \$

Avantages organisationnels sur cinq ans

134 032 \$

Avantage net

64 339 \$

Ratio approximatif des coûts-avantages pour l'organisation

1,92

Les données ne tiennent pas compte des avantages intangibles suivants pour l'organisation :

- ✓ Meilleurs recrutement et rétention
- ✓ Satisfaction accrue des travailleurs à l'égard du travail
- ✓ Meilleure qualité de vie au travail
- ✓ Amélioration du climat ou de la culture organisationnelle
- ✓ Meilleures relations entre les collègues de travail
- ✓ Meilleure citoyenneté organisationnelle
- ✓ Renforcement de la réputation de l'organisation
- ✓ Meilleure responsabilisation de l'organisation

Coûts des mesures d'adaptation et avantages pour le travailleur

Coûts relatifs au temps personnel
sur cinq ans

9 532 \$

Avantages relatifs au salaire
sur cinq ans

95 315 \$

Prestations que le travailleur
toucherait d'un programme provincial
d'invalidité sur cinq ans

55 020 \$

Avantage net

30 764 \$

Ratio approximatif des coûts-avantages
pour le travailleur

4,23

Les données ne tiennent pas compte des avantages
intangibles suivants pour le travailleur :

- ✓ Meilleure qualité de vie au travail
- ✓ Meilleure qualité de vie personnelle
- ✓ Amélioration du climat ou de la culture organisationnelle
- ✓ Meilleures perspectives d'emploi
- ✓ Meilleures relations entre les collègues de travail
- ✓ Meilleure citoyenneté organisationnelle
- ✓ Satisfaction accrue à l'égard du travail

Un collègue a remarqué une hausse minimale de la charge de travail pour tous les travailleurs, surtout pour la propriétaire.



ORGANISATION

03

Banque de taille moyenne

Profil de la travailleuse bénéficiant de mesures d'adaptation

La travailleuse en question 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. Elle partage son temps entre ces deux responsabilités, selon une proportion de 80 % et 20 % respectivement. Même si elle n'assume ces doubles responsabilités que depuis quelques années, elle a travaillé comme analyste dans une autre succursale de l'organisation pendant de nombreuses années. Elle vit avec quatre maladies mentales chroniques, dont une dépression grave et un trouble obsessionnel compulsif.

Les mesures d'adaptation comprennent des mesures douces, comme faire preuve de patience à son égard et lui accorder plus de temps. Le directeur des RH la rencontre régulièrement pour voir comment elle va, surtout lorsqu'elle traverse une période de dépression. Elle dispose de deux ordinateurs à son bureau pour l'aider à effectuer plusieurs tâches en même temps. Elle est l'une des seules personnes dans l'organisation à avoir un poste de travail de ce genre. De plus, elle se prévaut des mesures de soutien que l'organisation offre à tous ses travailleurs; elle peut faire du télétravail, prendre des congés de maladie et avoir un horaire flexible.

Cette personne est reconnue pour son rendement exceptionnel et s'est vue récompensée plus d'une fois pour son travail. Elle est aussi l'une des premières personnes qui travaillent dans l'organisation à avoir divulgué son problème de santé mentale. Cela lui a donné plus de visibilité, et elle est devenue une source d'inspiration pour les autres.

Tableau A3. – Coûts et avantages relatifs aux mesures d'adaptation :
Exemples et estimations*

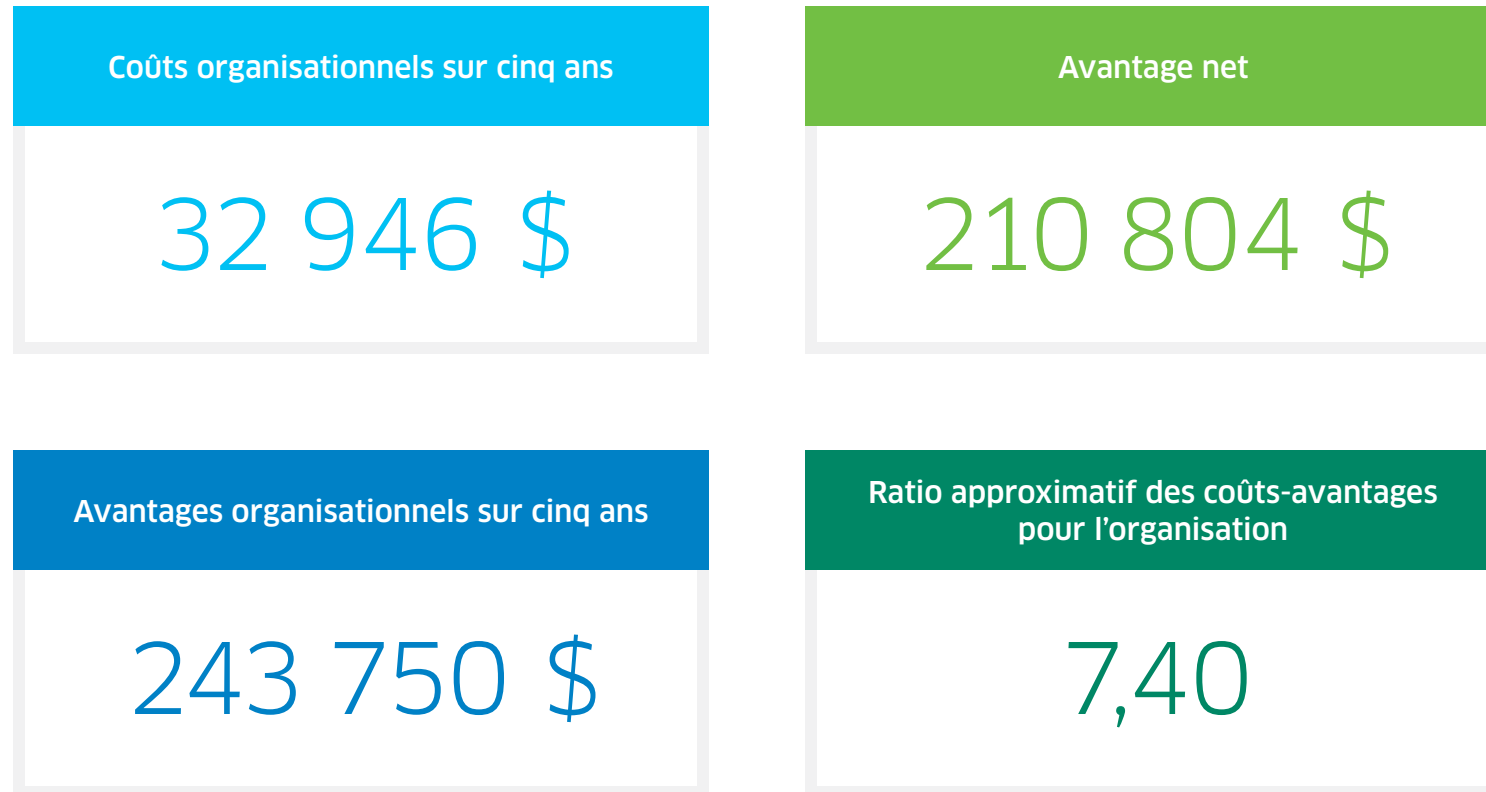
Éléments de coûts 	Exemples d'étude de cas 	Estimations des coûts 
Planification des mesures d'adaptation	La planification a demandé environ deux heures à la travailleuse lors du premier mois. Au départ, une heure par semaine a été nécessaire pour que le gestionnaire et le directeur des RH planifient le nouveau poste de la travailleuse bénéficiant de mesures d'adaptation. La travailleuse a rencontré le directeur des RH chaque fois et le gestionnaire était présent une fois sur deux. Toutes les réunions ont eu lieu pendant les heures de travail.	Temps de la travailleuse et du gestionnaire : 2 h x taux de la travailleuse (+ 25 % avantages) + 2 h x taux du gestionnaire 282,05 \$ (une seule fois) Temps de la travailleuse, du gestionnaire et du directeur : 20 h x taux de la travailleuse (+ 25 % avantages) + 10 h x taux du gestionnaire (+ 25 % avantages) + 20 h x taux du directeur des RH (+ 25 % avantages) 3 397,44 \$ (une seule fois)
Calcul (sur 5 ans)		3 679,49 \$
Évaluation des mesures d'adaptation	L'évaluation a nécessité cinq heures de travail pour le gestionnaire au cours d'une année. Le directeur des RH a aussi évalué les mesures d'adaptation du nouveau poste.	Temps de la travailleuse, du gestionnaire et du directeur : En supposant que la travailleuse, le gestionnaire et le directeur des RH y ont chacun consacré 5 heures : 5 h/année x taux de la travailleuse (+ 25 % avantages) + 5 h/année x taux du directeur des RH (+ 25 % avantages) + 5 h/année x taux du gestionnaire (+ 25 % avantages) 1 057,69 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		5 288,45 \$

* Les salaires annuels vont comme suit : travailleuse (analyste des activités) 90 000 \$, gestionnaire des activités 130 000 \$, directeur des RH 110 000 \$. Des frais de 25 % ont été ajoutés pour tenir compte des coûts salariaux.

Éléments de coûts	Exemples d'étude de cas	Estimations des coûts
Mise à jour (réunions avec le superviseur, le gestionnaire ou les RH)	La travailleuse avait des réunions informelles avec le directeur des RH pour parler de la situation; une heure par mois.	Temps de la travailleuse et du directeur : 1 h/mois x taux de la travailleuse (+25 % avantages) + 1 h/mois x taux du directeur des RH (+25 % avantages) 128,21 \$ (par mois)
Calcul (sur 5 ans)		7 692,60 \$
Autre temps	Un membre de l'équipe des RH a dû rédiger un contrat pour la réaffectation de 20 % du temps de la travailleuse afin de s'assurer que cela était acceptable pour toutes les parties. Cela a pris de 1 à 10 heures de travail.	Temps de la travailleuse et des ressources humaines : 10 h x taux de l'employé des RH (+ 25 % avantages) + 2 h x taux du directeur des RH (+ 25 % avantages) + 2 h x taux du gestionnaire (+ 25 % avantages) + 2 h x taux de la travailleuse (+ 25 % avantages) 631,41 \$ (une seule fois) NB : en supposant un salaire de 65 000 \$ par année pour l'employé des RH
Calcul (sur 5 ans)		631,41 \$
Autres coûts	La travailleuse bénéficiant de mesures d'adaptation a deux ordinateurs. Elle doit souvent annuler et reporter des réunions sans préavis.	Augmentation du coût de l'équipement : Estimation de 4 500 \$ pour l'ordinateur supplémentaire (coût ponctuel, avec installation). En supposant que l'entretien n'entraîne pas de coûts différentiels 4 500,00 \$ (une seule fois) Les changements relatifs aux réunions se produisent au moins une fois par mois; perte de productivité estimée à 0,5 h par personne. En supposant que 3 personnes assistent aux réunions, 2 fois par mois; le directeur des RH, la travailleuse et une autre personne au même salaire 185,90 \$ (par mois)
Calcul (sur 5 ans)		15 654 \$

Avantages 	Exemples d'étude de cas 	Estimations des avantages 
Productivité	La productivité de la travailleuse bénéficiant de mesures d'adaptation a augmenté de 30 %. Celle des collègues a crû de 10 %. Certains éléments, comme l'établissement de l'horaire, prennent un peu plus de temps, mais la productivité nette est plus élevée en raison des efforts déployés par la travailleuse qui bénéficie de mesures d'adaptation et de la qualité de son travail.	Augmentation de la productivité Pour la travailleuse, on suppose une estimation prudente de 15 % : 15 % x salaire de la travailleuse (+ 25 % avantages) 16 875 \$ (par année) Pour les collègues, on suppose une estimation prudente de 5 % pour trois personnes, selon le même taux de 16 875 \$/année : 5 % x salaires des collègues (+ 25 % avantages) 6 875 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		203 125 \$
Intention de rester	L'intention de rester est montée de 30 % chez le gestionnaire; il était déjà très enclin à rester et n'a pas quitté l'organisation.	Plus grande loyauté En supposant un autre scénario dans lequel le gestionnaire est remplacé une fois tous les 5 ans (à un coût de remplacement équivalent à 25 % de son salaire) : 25 % x taux du gestionnaire (+ 25 % avantages) 40 625 \$ (une fois tous les 5 ans)
Calcul (sur 5 ans)		40 625 \$

Coûts des mesures d'adaptation et avantages pour l'organisation



Les données ne tiennent pas compte des avantages intangibles suivants pour l'organisation :

- ✓ Satisfaction accrue des travailleurs à l'égard du travail
- ✓ Meilleure qualité de vie au travail
- ✓ Amélioration du climat ou de la culture organisationnelle
- ✓ Meilleures relations entre les collègues de travail
- ✓ Meilleure citoyenneté organisationnelle
- ✓ Renforcement de la réputation de l'organisation

Coûts des mesures d'adaptation et avantages pour la travailleuse

Puisque cette travailleuse n'a pas établi de coûts dans son temps personnel ni d'avantages financiers, il n'est pas possible de dégager un avantage net ni un ratio coûts-avantages. Elle a toutefois mentionné plusieurs avantages intangibles qui cadrent avec ceux obtenus par l'organisation :

- ✓ Meilleure qualité de vie au travail
- ✓ Meilleure citoyenneté organisationnelle
- ✓ Satisfaction accrue à l'égard du travail

De plus, un collègue a fait remarquer un autre résultat avantageux : une baisse de la charge de travail pour les collègues en raison de la grande productivité de la travailleuse qui bénéficie de mesures d'adaptation.



ORGANISATION

04

Grande organisation du secteur public

Profil du travailleur bénéficiant de mesures d'adaptation

Le travailleur en question 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 est atteint de dépression grave et vit des crises d'anxiété épisodiques.

Les mesures d'adaptation qui lui offertes sont les mêmes qui s'appliquent à tous les employés, soit des congés de maladie, des congés d'invalidité à court et à long terme, des vacances et des congés familiaux pour raisons médicales. Il parle ouvertement de sa maladie mentale avec son gestionnaire et ses collègues, lesquels sont tous réceptifs. L'équipe se réunit toutes les deux semaines pour discuter de la charge de travail et trouver la meilleure façon de se soutenir mutuellement. De plus, le travailleur rencontre régulièrement son gestionnaire, qui lui demande souvent comment il va, surtout lors de périodes difficiles.

Lorsqu'il est en congé de maladie, son travail est réparti entre ses collègues. Il a un grand souci du travail bien fait et très conscient de la situation, alors il prend de l'avance au cas où il devrait s'absenter. Ainsi, il sait que ses collègues ne seront pas surchargés pendant son absence.

Tableau A4. – Coûts et avantages relatifs aux mesures d'adaptation :
Exemples et estimations*

Éléments de coûts	Exemples d'étude de cas	Estimations des coûts
Planification des mesures d'adaptation	Moins d'une heure, deux fois par année (1 ou 2 réunions en général) Deux autres superviseurs font partie du groupe, dont l'un qui applique le plan avec le travailleur.	Temps du gestionnaire/superviseur : En supposant un salaire annuel de 105 000 \$ pour le gestionnaire et de 95 000 \$ pour le superviseur : $1 \text{ h} \times \text{taux} \times 2 \text{ personnes} \times 2 \text{ réunions/année}$ 256,41 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		1 280,00 \$
Évaluation des mesures d'adaptation	Réunions avec le travailleur pour voir comment il se porte, elles ont lieu à plusieurs reprises après une période de maladie; chacune dure environ 10 minutes et a eu lieu trois fois lors de la première journée de retour au travail, une fois le lendemain et deux fois au cours des semaines suivantes.	Temps du gestionnaire/superviseur : En supposant 6 rencontres au taux de 105 000 \$ par année pour le gestionnaire : $1 \text{ h} \times \text{taux} \times 2 \text{ réunions/année}$ 134,62 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		673,10 \$

* Les salaires annuels vont comme suit : travailleur (inspecteur) 78 053 \$, gestionnaire 105 000 \$, superviseur 95 000 \$. Des frais de 25 % ont été ajoutés pour tenir compte des coûts salariaux. Les coûts hebdomadaires sont multipliés par 44 pour établir les valeurs annuelles, puisque le travailleur prend quatre semaines de vacances et quatre semaines de congé de maladie.

Éléments de coûts	Exemples d'étude de cas	Estimations des coûts
Mise à jour (réunions avec la superviseure, la gérante ou les RH)	Le gestionnaire et le travailleur discutent de l'assiduité dans le cadre de l'évaluation du rendement (4 fois/année); 2 heures au total/année pour cette discussion.	Temps du travailleur : Selon un taux de 78 053 \$/année (+ 25 % avantages) pour le travailleur, ajusté selon un taux horaire : $2 \text{ h} \times \text{taux (+ 25 \% avantages)}$ 100,08 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		500,40 \$
Mise à jour (réunions avec les collègues)	Sept inspecteurs se rencontrent aux deux semaines pendant deux heures (en moyenne une heure par semaine) pour discuter de la charge de travail et offrir du soutien. Des réunions informelles ont aussi lieu chaque jour pendant 10 à 15 minutes.	Temps du travailleur et des collègues : En supposant un taux de 78 053 \$/année, ajusté selon un taux horaire. Cela inclut seulement le temps du travailleur qui bénéficie de mesures d'adaptation ainsi que le temps de ses collègues pour répondre à ses besoins. Puisqu'il y a 6 autres inspecteurs, on multiplie ce chiffre par 7 : $0,33 \text{ h} \times \text{taux (+ 25 \% avantages)} \times 7 \text{ inspecteurs}$ 115,59 \$ (par semaine)
Calcul (sur 5 ans)		25 429,80 \$
Mise à jour (temps du personnel consacré aux réunions)	Le travailleur traverse un ou deux épisodes par année. Le gestionnaire consulte les RH ou son supérieur pour discuter de la façon dont il faut traiter chaque épisode.	Temps du gestionnaire et du directeur : Selon un taux de 105 000 \$/année (+ 25 % avantages) pour le gestionnaire et de 130 000 \$ (+ 25 % avantages) pour le directeur, ajusté selon le taux horaire. En supposant 0,5 h par consultation : $0,5 \text{ h} \times \text{taux} \times 2 \text{ personnes} \times 2 \text{ épisodes/année}$ 150,64 \$ (par année)
Calcul (sur 5 ans)		753,20 \$

Éléments de coûts	Exemples d'étude de cas	Estimations des coûts
Autre temps	Le travailleur qui bénéficie de mesures d'adaptation utilise la procédure standard pour consigner ses heures une fois par semaine et pour consigner ses absences du travail ; cela prend environ 5 minutes.	Temps du travailleur : Selon un taux de 78 053 \$/année (+ 25 % avantages) pour le travailleur, ajusté selon un taux horaire : $0,083 \text{ h} \times \text{taux (+ 25 \% avantages)}$ (par semaine)
Calcul (sur 5 ans)		913,00 \$
Autre temps	Formulaires à faire remplir par le médecin du travailleur pour les mesures d'adaptation formelles ; la demande d'horaire souple du travailleur a été rejetée au départ. Le travailleur a passé du temps à remplir le formulaire, et le gestionnaire a passé quelques heures à faire de la recherche pour appuyer la demande.	Temps du travailleur et du gestionnaire : En supposant trois heures pour le travailleur et le gestionnaire. Selon un taux de 78 053 \$/année (+ 25 % avantages) pour le travailleur et de 105 000 \$/année pour le gestionnaire, ajustés selon un taux horaire : $3 \text{ h} \times \text{taux} \times 2 \text{ personnes}$ 352,03 \$ (une seule fois)
Calcul (sur 5 ans)		352,03 \$

 Avantages	 Exemples d'étude de cas	 Estimations des avantages
Productivité	La productivité du travailleur a connu une hausse de 30 % à 40 %; il est très efficace au travail.	Augmentation de la productivité En supposant que le travailleur a besoin de la moitié de son temps de congé (15 % à 20 %), ce qui est conservateur. Selon un taux de 78 053,95 \$/année (+ 25 % avantages) x 17,5 % 17 074,30 \$ (par année)
	La productivité des 6 collègues a augmenté une fois que les besoins du travailleur ont été pris en compte.	Pour les collègues, on suppose une augmentation de 10 %, laquelle est seulement pertinente la moitié du temps. Selon un taux de 78 053,95 \$/année (+ 25 % avantages) x 10 % x 50 % x 6 29 270,23 \$ (par année)
	Calcul (sur 5 ans)	
Intention de rester	L'intention de rester du travailleur a cru de 80 % parce que les mesures d'adaptation répondent à ses besoins.	Plus grande loyauté Pour le travailleur, on suppose une estimation prudente de 40 % pour le remplacer une fois tous les 10 ans, ce qui équivaut à 3 mois de salaire pour le recrutement et la formation. Selon un taux de 78 053,95 \$/année (+ 25 % avantages) : taux x taux de roulement x 25 % 9 756,74 \$ (une fois tous les 10 ans)
	L'intention de rester du gestionnaire a diminué de 30 à 40 % en raison de la frustration causée par la gestion des mesures d'adaptation. Le gestionnaire était disposé à trouver un autre poste au sein de l'organisation.	Pour le gestionnaire, on suppose une estimation prudente de 15 % pour le remplacer une fois tous les 10 ans, ce qui équivaut à 3 mois de salaire pour le recrutement et la formation. Selon un taux de 105 000 \$/année (+ 25 % avantages) : diminution de 15 % x taux salarial 6 093,75 \$ (une fois tous les 10 ans)
	Calcul (sur 5 ans)	

Coûts des mesures d'adaptation et avantages pour l'organisation

Coûts organisationnels sur cinq ans

29 903 \$

Avantages organisationnels sur cinq ans

233 554 \$

Avantage net

203 650 \$

Ratio approximatif des coûts-avantages
pour l'organisation

7,81

Les données ne tiennent pas compte des avantages intangibles suivants pour l'organisation :

- ☑ Satisfaction accrue des travailleurs à l'égard du travail
- ☑ Meilleure qualité de vie au travail
- ☑ Amélioration du climat ou de la culture organisationnelle
- ☑ Meilleures relations entre les collègues de travail
- ☑ Meilleure citoyenneté organisationnelle

Coûts des mesures d'adaptation et avantages pour le travailleur

Coûts relatifs au temps personnel
sur cinq ans

6 005 \$

Avantages relatifs au salaire
sur cinq ans

73 176 \$

Avantage net

67 171 \$

Ratio approximatif des coûts-avantages
pour le travailleur

12,19

Les données ne tiennent pas compte des avantages intangibles suivants pour le travailleur :

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



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

infocsmc@commissionsantementale.ca
www.commissionsantementale.ca

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