

REPENSER L'INCAPACITÉ DANS LE SECTEUR PRIVÉ

NOUS AVONS TOUS DES CAPACITÉS. CERTAINES SONT SEULEMENT PLUS APPARENTES QUE D'AUTRES.

Rapport du Groupe de travail spécial sur les possibilités d'emploi des personnes handicapées



Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

2013 Tous droits réservés

Papier

N° de cat. : HS64-21/2013

ISBN : 978-1-100-54465-6

PDF

N° de cat. : HS64-21/2013F-PDF

ISBN : 978-0-662-74671-3

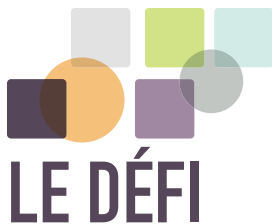
RHDCC

N° de cat. : ISSD-111-01-13



TABLE DES MATIÈRES

LE DÉFI.....	4
SOMMAIRE.....	6
LA PAROLE AUX EMPLOYEURS.....	7
COMPRENDRE L'ARGUMENTAIRE.....	16
DONNEZ-VOUS LES MOYENS.....	22
DERNIÈRES RÉFLEXIONS.....	28
RESSOURCES SÉLECTIONNÉES.....	29
ORGANISMES CONSULTÉS.....	32



Nous avons tous des capacités, mais certaines sont plus apparentes que d'autres.

Nous savons, d'après ce que nous avons pu constater dans des entreprises qui engagent des personnes handicapées et à titre d'amis ou parents de personnes ayant une incapacité, que les personnes handicapées peuvent beaucoup apporter au monde des affaires et à la société. Pourtant, en dépit du vieillissement de la population et d'une pénurie imminente de main-d'œuvre qualifiée, l'importante pépinière de talents que ces personnes représentent est négligée.

Les preuves recueillies à cet égard dans le cadre de nos consultations auprès d'entreprises du secteur privé canadien et les conclusions d'études existantes nous ont convaincus qu'il existe un argumentaire pour l'embauche des personnes handicapées. C'est une bonne nouvelle pour les employeurs qui recherchent des employés compétents ainsi que pour les quelque 795 000 Canadiens handicapés en âge de travailler qui sont aptes au travail mais sans emploi. Près de la moitié (340 000) de ces personnes ont fait des études postsecondaires. Nous devons trouver des moyens de collaborer avec ces personnes et de leur faire une place sur le marché du travail pour pouvoir mettre à profit leur éducation et leurs compétences.

En communiquant directement avec les employeurs, notre groupe a cherché à découvrir ce qu'il est possible de faire au sujet du chômage et du sous-emploi des personnes compétentes ayant une incapacité. Nous avons examiné les obstacles – certains sont d'ordre physique alors que beaucoup d'autres relèvent de l'attitude –, mais nous avons choisi de nous concentrer sur les points positifs. Notre but est de mettre en évidence les pratiques exemplaires et les réussites des employeurs canadiens qui ont accueilli des personnes handicapées dans leur effectif. Leur exemple peut nous en apprendre beaucoup et nous aider à faire mieux.

En lisant le présent rapport, vous prendrez connaissance de l'expérience concrète des employeurs et de leurs employés. Vous serez impressionnés par les solutions ingénieuses qu'ils ont trouvées et vous apprendrez comment les entreprises mesurent les avantages associés à l'embauche de personnes handicapées.

Le présent rapport est le fruit d'une collaboration. Nous remercions les nombreuses organisations et personnes qui ont accepté de nous rencontrer et qui nous ont confié leurs réflexions. En travaillant ensemble, nous trouverons de meilleures façons d'accéder aux compétences des Canadiens handicapés et de tirer ainsi avantage de leur contribution à une économie plus robuste.

Nous désirons également féliciter le gouvernement du Canada d'avoir pris l'initiative d'établir ce groupe de travail et remercier les fonctionnaires du ministère des Ressources humaines et Développement des compétences et du ministère des Finances de nous avoir appuyés du début jusqu'à la fin. Nous sommes honorés d'avoir pu servir le public et travailler en étroite collaboration avec des personnes pour qui le service au public est une carrière en soit.

Nous espérons que, grâce à nos efforts, les employeurs comprendront qu'il est bon pour leur entreprise de créer un milieu de travail intégrateur et de bâtir des équipes diversifiées.

Kenneth J. Fredeen,
président

Mark Wafer

Gary Birch

Kathy Martin



MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL



Kenneth J. Fredeen

M. Fredeen est avocat général, secrétaire du Conseil et membre de l'équipe de direction à Deloitte & Touche s.r.l. Il est responsable du mandat en matière de responsabilité organisationnelle de Deloitte et il préside le Conseil sur l'inclusion et la diversité du cabinet. Récemment, M. Fredeen et son service juridique se sont vu décerner pour leur travail le Prix des conseillers juridiques du Canada pour la responsabilité sociale. M. Fredeen est l'un des membres fondateurs des Legal Leaders for Diversity, un groupe de plus de 70 avocats généraux canadiens qui travaillent à rendre la profession d'avocat plus intégratrice.



Dr. Gary Birch

M. Birch est directeur général de la Neil Squire Society, une organisation qui met au point des programmes, des services et des technologies d'assistance pour les personnes ayant une incapacité physique. M. Birch, qui a une mobilité réduite, est un grand spécialiste en matière d'emploi et de technologie d'adaptation pour les personnes handicapées.



Kathy Martin

Kathy Martin est vice-présidente principale des Ressources humaines pour Loblaw Companies Limited, où elle dirige le programme national des personnes en s'assurant que Loblaw attire et maintient en poste des personnes de talent à tous les niveaux de l'organisation. Elle est également responsable de la stratégie de diversité et d'intégration de Loblaw et a été reconnue championne de la diversité au Canada en 2012 par le groupe militant Women of Influence.



Mark Wafer

Mark Wafer est propriétaire de six Tim Hortons à Toronto. Lui et sa femme Valarie ont engagé au cours des 18 dernières années 84 personnes ayant une incapacité. Actuellement, 35 personnes ayant une incapacité travaillent dans divers secteurs de leur entreprise et à divers niveaux, que ce soit au bas de l'échelle ou dans les domaines de la logistique, de la production et de la gestion.



SOMMAIRE

En juillet 2012, le gouvernement du Canada a mis sur pied un groupe de travail spécial chargé d'interroger les employeurs du secteur privé et d'autres organisations et personnes sur la participation des personnes handicapées au marché du travail. Il a demandé à ce groupe de travail de cerner les pratiques exemplaires et les réussites des employeurs qui ont engagé des personnes handicapées, de même que les obstacles qu'ils ont rencontrés à ce chapitre, et de produire un rapport résumant ses constatations.

Le groupe de travail a interrogé près de 70 employeurs en personne ou par téléphone et il a reçu quelque 130 réponses soumises en ligne. Ces réponses proviennent d'organisations de toutes les tailles et de tous les coins du pays qui œuvrent dans divers secteurs d'activité. Les conclusions ont été transmises anonymement à plusieurs organisations nationales à but non lucratif et associations nationales de gens d'affaires afin de vérifier si elles trouvent un écho auprès d'autres intervenants.

Bien que les consultations réalisées par le groupe de travail représentent la plus grande partie de ses travaux, des recherches ont également été menées afin d'évaluer l'argumentaire de l'embauche de personnes handicapées au Canada et ailleurs.

Le présent rapport a été rédigé à l'intention des employeurs du secteur privé canadien. En voici les principales conclusions :

De nombreuses entreprises font de grandes choses, mais il faut plus d'éducation et de formation (voir la section « La parole aux employeurs »). Bien que la plupart des entreprises consultées aient exprimé le désir sincère d'engager des personnes ayant une incapacité, l'éducation et

la formation sont nécessaires pour surmonter les obstacles, briser les mythes et mettre la théorie en pratique. On peut s'appuyer sur un grand nombre de réalisations pour aller de l'avant, notamment celles d'entreprises canadiennes avant-gardistes.

L'embauche de personnes ayant une incapacité est bonne pour les affaires (voir la section « Comprendre l'argumentaire »). Des dirigeants d'entreprises chevronnées qui reconnaissent les avantages d'un environnement de travail intégrateur nous l'ont dit. Le rendement des chefs de file en matière de diversité sur les marchés financiers et les données sur le maintien en poste des employés et sur la productivité confirment d'ailleurs leur conviction principalement intuitive à cet égard.

Il faut mentionner que, dans 57 % des cas, aucune mesure d'adaptation n'est requise pour les personnes handicapées nouvellement employées. Dans 37 % des cas où une dépense unique a été engagée pour des mesures d'adaptation, la dépense moyenne s'établissait à 500 \$.

Les clés du succès sont le leadership et les partenariats communautaires efficaces (voir la section « Donnez-vous les moyens »). Pour accroître l'embauche de personnes ayant une incapacité et tirer parti des avantages qui en découlent, il est essentiel que les leaders donnent le ton et l'exemple. Il est également essentiel pour les entreprises de s'associer à des partenaires communautaires qui comprennent entièrement les talents dont a besoin l'entreprise et pour qui le service à la clientèle est de première importance. Pour aider les organisations à amorcer le processus de mobilisation et d'embauche de personnes handicapées de talent, cette section présente aussi une liste d'initiatives à prendre.



LA PAROLE AUX EMPLOYEURS

Dans le cadre de nos consultations, environ 200 employeurs canadiens nous ont fait part de leur expérience du recrutement de personnes handicapées et nous ont communiqué leur opinion sur le sujet. La Convention relative aux droits des personnes handicapées des Nations Unies définit les personnes handicapées comme :

« [...] des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres. »

Nous avons découvert une volonté, bien que parfois hésitante, à engager des personnes ayant une incapacité. Dans presque toutes les situations où des employés acquièrent une incapacité, l'employeur déploie de grands efforts pour offrir des mesures d'adaptation. Il est donc clair que nous avons déjà de l'expérience en la matière et que nous savons faire preuve de compréhension.

De nombreuses entreprises ont choisi la diversité, ce qui est très encourageant :

« Nous recrutons activement le meilleur candidat ou la meilleure candidate pour le poste même si cette personne a une incapacité, révélée ou non. Nous lui fournissons les outils nécessaires et prenons les mesures d'adaptation requises pour favoriser son succès professionnel. »

« Notre effectif doit se composer des personnes les plus aptes à bien faire le travail, et il arrive que nous découvrons que la meilleure personne a une incapacité. »

Les employeurs reconnaissent qu'il leur faudra prendre plus de mesures d'adaptation avec le vieillissement de la population. Ils nous ont également dit que l'obligation de se conformer aux exigences législatives, par exemple à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, n'est qu'un des facteurs entrant en ligne de compte : le succès repose sur la compréhension des gains qu'une organisation réalise lorsqu'elle crée un environnement intégrateur.

La plupart des employeurs prennent au sérieux leur responsabilité d'intégrer des personnes handicapées dans leur effectif, et ils désirent vivement apprendre comment ils pourraient mieux le faire. Deux grands employeurs d'envergure nationale nous ont informés que la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO) était depuis peu à l'origine d'un changement d'orientation et d'attitude. L'un d'entre eux nous explique : « Nous saisissons l'occasion d'utiliser les exigences de la LAPHO pour





créer ou trouver de la formation axée sur les avantages sur le plan de la rentabilité et sur l'intégration et la diversité. La législation sera un sujet abordé dans la formation, mais elle ne sera plus le principal sujet abordé. »

Créer un processus flexible, proactif et ouvert

Les entreprises nous ont dit que les solutions doivent être centrées sur les employés et que les personnes qui ont besoin de mesures d'adaptation doivent collaborer de près à la définition de leurs besoins. Les organisations doivent être prêtes à agir et à s'appuyer sur les meilleures pratiques pour faire en sorte que les mesures d'adaptation nécessaires soient mises en place sans tarder et sans imposer un fardeau indu. En demandant à tous les employés de préciser les mesures d'adaptation dont ils ont personnellement besoin, le fardeau de demander et la stigmatisation disparaissent. Ainsi, tous les employés sont gagnants, qu'ils aient une incapacité permanente ou qu'ils soient soudainement obligés de modifier la façon dont ils accomplissent leur travail en raison d'une blessure causée par la pratique d'un sport ou à la suite d'un accident de voiture, par exemple.

Un grand nombre d'entreprises ont mentionné spontanément l'importance de sensibiliser et d'éduquer leur personnel, en particulier les gestionnaires chargés du recrutement et de l'embauche. Ils ont insisté sur la nécessité de faire preuve de flexibilité, par exemple en permettant le travail partagé, le travail à distance et le travail mobile; en autorisant les employés et les candidats à un poste à passer leurs examens depuis

leur domicile; en modifiant les tâches et les horaires de travail; en réaffectant les employés récemment frappés d'une incapacité à des postes comportant des responsabilités différentes; ou en modelant un poste pour que l'organisation en retire une valeur optimale.

Diriger, communiquer et clarifier

Bon nombre d'entreprises que nous avons consultées ont indiqué que l'absence de champions de la diversité représentait une lacune importante. Les champions peuvent promouvoir la diversité, mettre en valeur les personnes handicapées et contribuer à éliminer les obstacles afin de créer des voies d'accès à l'emploi.

Toutes les entreprises consultées avaient déjà mis en place des politiques et des pratiques concernant les mesures d'adaptation pour les employés qui acquièrent une incapacité. Toutefois, la plupart d'entre elles n'avaient pas utilisé leur expertise à ce chapitre pour recruter activement d'éventuels nouveaux employés. Cet état de fait s'explique selon elles par l'absence d'une approche claire et simple qui leur permettrait de trouver les candidats handicapés qualifiés. Les partenaires communautaires et les programmes gouvernementaux pourraient éventuellement les y aider, mais les employeurs disposent de peu de temps pour le recrutement, d'où leur difficulté à trouver et à recruter des candidats potentiels. Les liens entre employeurs et partenaires communautaires constituent un enjeu important.



L'absence de processus de recrutement favorisant l'intégration a également été citée comme obstacle empêchant les employeurs d'entrer en contact dès le départ avec les personnes handicapées qualifiées. Les processus peuvent être restrictifs s'ils comportent des annonces sur des sites Web rédigées en petits caractères ou ayant d'autres caractéristiques qui les rendent inaccessibles. Les logiciels qui permettent d'effectuer une présélection en fonction de l'expérience ou d'autres exigences peuvent également désavantager de nombreuses personnes handicapées et limiter leur accès à certains postes. Pour améliorer les sites Web qu'elles utilisent pour le recrutement, les entreprises peuvent souscrire les services de consultants qui sont des spécialistes en matière d'accessibilité ou elles peuvent tirer profit des nombreux guides sur l'accessibilité disponibles en ligne (voir la section « Ressources sélectionnées »).

Certaines entreprises nous ont dit qu'elles ne savaient pas jusqu'où aller en ce qui a trait à la mise en œuvre de mesures d'adaptation dans les milieux de travail. D'autres ont déclaré que, bien que certains critères d'emploi soient justifiés, des préjugés concernant les incapacités peuvent créer des obstacles inutiles : nous ne savons pas ce que nous ne savons pas.

Plusieurs entreprises voient les incapacités liées à la santé mentale comme un défi particulièrement difficile. Les employés doivent déclarer leur incapacité pour bénéficier de mesures d'adaptation, et un grand nombre d'entre eux sont réticents à le faire lorsque l'incapacité est cachée ou suscite la stigmatisation. Plusieurs

entreprises ont fait remarquer que les collègues peuvent se révéler moins compréhensifs par rapport aux problèmes de santé mentale que par rapport aux autres formes d'incapacités plus visibles.

Briser les mythes

Concilier les mesures d'adaptation et les normes de santé et de sécurité apparaît comme un autre obstacle aux yeux des entreprises consultées. En règle générale, les entreprises jugent préférable de prendre des mesures d'adaptation pour des postes dans les services administratifs et le service à la clientèle plutôt que pour des emplois exigeants sur le plan physique. De plus, certaines entreprises croient que l'embauche de personnes handicapées pourrait entraîner la nécessité de respecter des obligations juridiques relatives aux droits de la personne, au rendement et aux mesures disciplinaires. Voici quelques-uns des mythes les plus répandus au sujet des personnes handicapées :

Mythe : *Les travailleurs handicapés doivent occuper un emploi où la sécurité n'est pas un enjeu, car ils sont plus susceptibles d'avoir un accident.*

Réalité : Walgreens possède deux centres de distribution au Connecticut et en Caroline du Sud. Les effectifs de ces centres comprennent un large contingent de personnes handicapées (plus de 40 % des employés). Or, comparativement à tous les autres centres de distribution de la société, on enregistre dans ces deux centres 40 % moins d'incidents liés à la sécurité, 67 % moins de coûts relatifs aux soins médicaux, 63 % moins de temps d'absence du travail



en raison d'accidents, et 78 % moins de coûts globaux associés aux accidents¹. Par ailleurs, Megleen inc., un franchisé de Tim Hortons, n'a jamais fait de réclamation d'assurance pour un employé handicapé victime d'un accident de travail, bien que 85 personnes handicapées aient travaillé pour la société au cours des 18 dernières années².

Mythe : Les travailleurs handicapés n'ont pas un bon rendement et demandent plus de supervision.

Réalité : Une étude de DuPont³ révèle que 90 % des personnes handicapées ont une cote de rendement moyenne ou supérieure au travail. Plus récemment, dans le cadre d'une autre étude⁴, des chercheurs ont comparé les travailleurs handicapés avec les travailleurs non handicapés dans les secteurs de l'hôtellerie, des soins de santé et de la vente au détail et ont constaté que le rendement au travail et le degré de supervision étaient semblables pour les deux groupes.

Mythe : Le coût des mesures d'adaptation à prendre pour une personne handicapée est élevé.

Réalité : Une étude largement acceptée menée par le Job Accommodation Network (JAN) des États-Unis⁵ révèle que le coût des mesures d'adaptation en milieu de travail est faible et que, pour 57 % des participants, aucune dépense n'est engagée à ce chapitre. En ce qui a trait aux mesures d'adaptation qui entraînent des coûts, la dépense unique que les employeurs doivent typiquement engager s'élève à 500 \$.

Mythe : La plupart des personnes handicapées sont en fauteuil roulant.

Réalité : Selon les renseignements du recensement des États-Unis de 2010⁶, seulement 6 % des personnes handicapées utilisent un fauteuil roulant, ce qui correspond à environ 1 % de l'ensemble de la population. Témoignant du pouvoir d'influence des communications publiques, l'icône du fauteuil roulant utilisé dans la signalisation a convaincu la grande majorité des gens que la plupart des personnes handicapées utilisent un fauteuil roulant.

¹ James P. Kaletta, Douglas J. Binks et Richard Robinson, « Creating and Inclusive Workplace: Integrating Employees with Disabilities into a Distribution Centre Environment », Professional Safety, juin 2012.

² Renseignement fourni par le franchisé.

³ DuPont/Australian Public Service Commission [APSC], « Ability at work: Tapping the talent of people with disability », Canberra : Commonwealth of Australia, 2007.

⁴ Brigida Hernandez et Katherine MacDonald, « Disability Employment Research, Employer Focus Group Reports » (consulté le 13 novembre 2012). Sur Internet : <http://www.disabilityworks.org/default.asp?contentID=94>.

⁵ Beth Loy, « Accommodation and Compliance Series Workplace Accommodations: Low Cost, High Impact » (consulté le 24 octobre 2012). Sur Internet : <http://askjan.org/media/lowcosthighimpact.html>.

⁶ United States Census Bureau (consulté le 7 novembre 2012). Sur Internet : http://www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts_for_features_special_editions/cb10-ff13.html.



Histoires inspirantes d'entreprises intégratrices

Les pratiques exemplaires permettent de plus en plus d'éliminer les obstacles et de briser les mythes entourant les personnes handicapées en milieu de travail. Un grand nombre d'idées novatrices, de solutions ingénieuses et de preuves sincères de l'importance accordée à l'inclusion sont ainsi ressorties de nos consultations avec les employeurs. Des dirigeants de petites et de grandes entreprises de divers secteurs nous ont raconté des histoires vécues qui concernent des employés ayant diverses incapacités. En voici quelques-unes.

Petite entreprise de technologie

Cette entreprise de technologie primée conçoit, développe et soutient des réseaux informatiques. Chef de file en matière d'innovation, l'entreprise reconnaît que le talent prend différents visages et se manifeste sous différentes formes d'habiletés.

Il y a deux ans, l'entreprise a créé un produit qui a été commercialisé de façon virtuelle par un employé ayant une incapacité motrice qui utilisait un ordinateur à l'aide d'une baguette buccale. Cet employé a présenté le produit à un groupe cible sans être présent physiquement. Une fois la présentation terminée, on a demandé aux membres de l'auditoire, qui n'avaient pas tari d'éloges à l'égard du produit, s'ils désiraient rencontrer le présentateur. Ils ont été stupéfaits de découvrir qu'il s'agissait d'une personne quadriplégique.

La réaction du public et le succès subséquent du produit ont renforcé l'engagement de l'entreprise à l'égard de l'intégration complète des personnes handicapées au milieu de travail.

Grande société coopérative de services financiers

Le modèle de gestion d'une coopérative canadienne de services financiers met un accent très important sur la culture intégratrice et cible les populations mal desservies dans le cadre de sa stratégie. Reconnaissant que la sousreprésentation des personnes handicapées dans ses effectifs allait à l'encontre de ses valeurs et de ses intérêts commerciaux, le conseil d'administration de la société a entrepris de changer les choses. L'entreprise a donné des séances de formation et de sensibilisation, a examiné l'accessibilité du milieu de travail et a recueilli des données sur le sujet. Elle a également commencé à participer à certains salons de l'emploi et à célébrer la Journée internationale des personnes handicapées.

Les gestionnaires des ressources humaines de la société coopérative ont travaillé avec des fournisseurs de logiciels pour rendre leurs applications entièrement accessibles. Dorénavant, les candidats handicapés peuvent faire une simple sélection en ligne pour qu'on communique avec eux afin de discuter de leurs besoins en matière de mesures d'adaptation. Les demandes des personnes qui indiquent qu'elles ont une incapacité sont traitées rapidement et ces candidats sont interviewés en priorité. Le ton donné par la direction est sans ambiguïté : le conseil d'administration assume la responsabilité d'assurer le suivi et la continuité.



Équipe sportive de la LNH

Une équipe canadienne de la LNH a engagé des personnes qui ont des problèmes de santé mentale ou présentent une incapacité physique dans son équipe des événements spéciaux. Depuis leur arrivée dans l'organisation, le taux de roulement de l'effectif de 250 employés a considérablement diminué, et les superviseurs ont une meilleure connaissance des questions relatives aux personnes handicapées.

Parmi les autres avantages de l'intégration de ces personnes, mentionnons un niveau croissant de soutien communautaire des détenteurs de billets qui se déplacent en fauteuil roulant. Ceux-ci sont d'ailleurs maintenant escortés par des placiers aussi en fauteuil roulant vers les endroits d'où la vue est la meilleure.

Le soutien des partenaires communautaires de l'équipe a été le facteur essentiel de leur succès global.

Hôtel de luxe et restaurant gastronomique

Un hôtel de luxe et un restaurant gastronomique situés dans une province de l'Est emploient environ 160 personnes. Bien établie dans la communauté, cette organisation a engagé des personnes handicapées dans divers secteurs pendant presque l'ensemble de ses 30 ans d'existence, souvent en ayant recours à des partenaires communautaires pour chercher de nouveaux talents.

L'hôtel a mis en place plusieurs moyens simples et ingénieux d'aider les clients et

les autres employés à interagir avec les personnes handicapées du personnel. L'hôtel place des notes dans les chambres avertissant les clients que l'employé responsable du ménage est malentendant et les invitant à s'adresser à la réception s'ils ont besoin d'aide pour communiquer avec lui.

Les membres du personnel de l'hôtel appuient également cette initiative. Dans la buanderie, ils vérifient les changements apportés à l'équipement et à l'aménagement de la pièce pour s'assurer qu'ils ne nuiront pas au travail de leur collègue malvoyant, alors que son chien-guide reste dans une pièce adjacente avec un lit et un bol d'eau.

La direction de l'hôtel croit que le haut niveau d'engagement du personnel est le résultat de son effectif diversifié : les gens se soucient vraiment les uns des autres. La réaction des clients à l'effectif diversifié de l'hôtel a toujours été positive, comme en témoigne la part de marché dominante de l'hôtel.

Grand cabinet de services professionnels

Quand un comptable malvoyant a été interviewé par un grand cabinet de services professionnels, puis engagé à titre de stagiaire d'un programme d'enseignement coopératif, il a amené son chien-guide avec lui. Son travail consistait à préparer des déclarations de revenus américaines au moyen du logiciel de préparation de déclarations de revenus, qui a dû être modifié pour qu'il soit compatible avec Jaws, un programme Windows qui convertit le texte écrit électronique en texte oral.

La société s'est penchée sur la description de travail de l'étudiant et s'est rendu compte



que le coût des mesures d'adaptation pourrait être réduit au minimum si elle modifiait uniquement les éléments du logiciel utilisés pour l'essentiel des tâches qu'il doit accomplir. En appliquant la « règle du 80-20 », la société a permis à l'étudiant d'acquérir l'expérience nécessaire de manière efficiente.

Grâce à cette mesure d'adaptation mineure, l'étudiant a réussi à obtenir son titre de comptable agréé. « L'entreprise et moi avons sans aucun doute connu une période d'adaptation, admet-il, mais tout le monde me soutenait sans réserve et se concentrait sur la recherche de solutions. »

« Mon histoire est la preuve que l'embauche d'une personne handicapée n'est pas un aussi grand défi que certains pourraient le croire. Il peut y avoir des obstacles à surmonter, mais il y a toujours moyen de moyenner, ajoute-t-il. Donnez aux gens le temps et ils vont trouver une solution. Le plus important, c'est que tout le monde maintienne une attitude positive et constructive. »

Cabinet d'avocats de taille moyenne

Un cabinet d'avocats du Sud-Ouest de l'Ontario a engagé une personne ayant une déficience intellectuelle pour effectuer des tâches administratives. Le poste avait été créé sur mesure, c'est-à-dire que le cabinet avait regroupé les tâches d'autres employés qui ne faisaient pas partie de leur description de travail. Auparavant, le travail administratif de base (comme le classement, l'envoi de télécopies, l'aménagement des salles de réunion et l'accueil des clients) était effectué

par des assistants juridiques très bien rémunérés. Ces tâches ont été retirées de leur travail quotidien, et un emploi à temps plein a été créé.

Quatre ans après le début de l'emploi de cette personne, un examen mené par une source extérieure a révélé que le nouveau poste avait permis au cabinet d'avocats d'économiser une somme équivalant au salaire de 2,5 assistants juridiques. Les assistants juridiques pouvaient se concentrer sur le travail pour lequel ils ont été formés sans être distraits par d'autres tâches qui, même si elles sont importantes, pouvaient être exécutées par cet employé.

Grande banque canadienne

Une gestionnaire d'une des grandes banques du Canada a dû faire face à un problème qui ne s'était jamais présenté auparavant : un employé ayant un trouble bipolaire ne respectait pas les normes de rendement. En dépit d'un encadrement et d'une gestion du rendement serrés, le rendement de l'employé ne s'améliorait toujours pas. Comment pouvait-elle trouver un moyen d'améliorer le rendement de cet employé et de le maintenir en poste?

Elle a demandé l'aide d'un groupe de ressources pour les employés handicapés établi dans l'entreprise. Un autre employé ayant un trouble bipolaire s'est alors porté volontaire pour participer à une séance de remue-méninges, mais aussi pour agir en tant que collègue mentor. Cet employé a fait remarquer que les fonctions de base de l'emploi n'étaient pas adaptées à une personne bipolaire : son collègue était donc condamné à l'échec. Les deux employés



ont travaillé ensemble pour trouver un autre poste dans l'entreprise dont les fonctions convenaient mieux à une personne bipolaire. L'employé a été muté dans un nouveau poste, et ses problèmes de rendement ont été immédiatement résolus.

Cabinet d'avocats de Bay Street

Lorsque l'un des plus importants cabinets d'avocats au Canada a entrepris de réaménager ses locaux, il a tout de suite opté pour un design universel puisque la diversité faisait partie intégrante de la culture de l'entreprise. Les dirigeants du cabinet avaient compris qu'un design universel serait avantageux non seulement pour les clients, mais aussi pour tous les membres de l'organisation. Ils se sont dit, en pensant à la fois aux employés de talent et aux clients : « Si nous le mettons en place, ils viendront ». Et ils croient avoir réussi.

L'associé directeur général a mis en place un comité directeur chargé de rencontrer le designer du milieu de travail. Les membres du comité directeur et le designer ont commencé par examiner l'éventail des incapacités possibles, ce qui a soulevé des questions et a attiré l'attention sur des détails que le designer n'avait pas abordés dans ses discussions avec d'autres clients offrant des services professionnels : « Que pouvons-nous faire pour la hauteur des tables? Les thermostats sont-ils accessibles? Y a-t-il suffisamment de lumière naturelle, et ce genre d'éclairage convient-il aux personnes qui ont des troubles mentaux? »

Cette approche proactive s'est répandue dans d'autres secteurs de ce cabinet d'avocats. Lors des discussions suivant l'embauche, les responsables des ressources humaines posent dorénavant la question suivante à tous les nouveaux employés : « De quoi avez-vous besoin pour donner le meilleur de vous-même dans notre cabinet? » Il s'agit d'une question simple, mais qui permet d'amorcer un dialogue sur des questions délicates, d'éliminer les obstacles à la communication et de trouver des solutions novatrices.

Lieux de travail accessibles

Les histoires présentées plus haut témoignent du fait que la **flexibilité et l'ouverture d'esprit sont les principes fondamentaux de l'adaptation**. Les modifications apportées aux installations et à l'équipement peuvent aussi rendre le lieu de travail plus accessible aux employés, aux clients et aux visiteurs⁷.

Favoriser l'accessibilité en milieu de travail peut être avantageux pour tous, non seulement pour les personnes handicapées. À cet égard, il vaut la peine de prendre en considération ce que nous a dit ce grand cabinet d'avocats de Bay Street : l'adoption d'un design universel attirera les clients et les employés. Au cours des cinq prochaines années, de nombreuses entreprises canadiennes vont bâtir de nouvelles installations, agrandir ou moderniser leurs installations existantes ou encore déménager. Si votre organisation est de ce nombre, voilà une belle occasion

⁷ Cette liste se fonde en partie sur le guide « Employeurs sans obstacles : Guide pratique des mesures d'adaptation au travail visant les personnes handicapées » (Barrier-Free Employers: A Practical Guide for Employment Accommodation for People with Disabilities) (consulté le 14 novembre 2012). Sur Internet : http://dawn.thot.net/employment_accommodation.html#accom.



pour vous de créer un environnement intégrateur. D'ailleurs, cela vous coûtera probablement moins cher d'aménager dès le départ les espaces de travail de façon à favoriser l'accessibilité que d'effectuer des rénovations ou de rebâtir pour mettre en place les mesures d'adaptation requises.

Voici quelques exemples de mesures pouvant être prises pour adapter les installations et l'équipement. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive; par conséquent, si vous avez des questions ce que vous pouvez faire pour favoriser au sujet de l'accessibilité en milieu de travail, nous vous encourageons à demander les conseils d'experts (voir la section « Ressources sélectionnées » pour obtenir plus de détails).

Équipement et espaces de travail

- Fournir des dispositifs de communication accessibles, comme des téléphones mains libres ou des systèmes de conversion voix-texte et texte-voix.
- Fournir des porte-documents pour faciliter la saisie de données à l'ordinateur.
- Fournir des logiciels favorisant l'accessibilité (lecteurs sonores d'écran, gros caractères, etc.).
- Installer des tapis ou des bandes antidérapantes pour faciliter les déplacements.
- Ajuster la hauteur du matériel d'utilisation commune, comme les photocopieurs, les imprimantes et les télécopieurs, pour qu'il soit facile d'accès et à la portée de tous.

Espaces communs

- Élargir les corridors et les entrées des espaces de travail et des aires communes.
- Installer des rampes d'accès et des ouvre-portes.
- Rendre les installations sanitaires accessibles (évier, toilettes).
- Fournir des places de stationnement accessibles désignées.
- Installer des filtres à air pour limiter ou empêcher la propagation des irritants respiratoires et cutanés.
- Envisager un éclairage antireflet et naturel et un éclairage plus puissant pour les personnes ayant une déficience visuelle.

Réunions, entrevues et présentations

- S'assurer que le matériel de présentation est accessible.
- Fournir au besoin les services d'un interprète gestuel ou de sous-titrage.
- Modifier les lieux des rencontres pour en faciliter l'accès, au besoin.

Équipement et procédures d'urgence

- Fournir une alarme visuelle comme complément à l'alarme sonore.
- S'assurer que les procédures d'urgence en place assurent la sécurité de tout le personnel, y compris des personnes handicapées.



COMPRENDRE L'ARGUMENTAIRE

Quand on y pense, il ne devrait pas être nécessaire de faire valoir l'importance d'engager des gens de cet important groupe de la population, qui est de plus en plus instruit⁸. Par ailleurs, tout un chacun pourrait tirer avantage de certaines mesures d'adaptation pour accomplir son travail. Puisqu'on s'attend de plus en plus à ce que les employeurs innovent, notamment en permettant les horaires variables et en fournissant du mobilier ergonomique, nous espérons que cette plus grande ouverture à l'égard de la diversité se traduira par une meilleure acceptation d'un nombre encore plus grand de mesures d'adaptation.

Souvent, on engage des personnes handicapées parce que c'est la bonne chose à faire, mais il y a plus que cela. Nos consultations et une analyse des écrits sur le sujet nous ont fait comprendre que l'embauche de personnes handicapées est très avantageuse sur le plan des affaires. Même si les recherches sur le sujet sont pour l'instant limitées et peu connues, la preuve n'en est pas moins convaincante.

Ce que les entreprises nous ont dit

La plupart des entreprises que nous avons consultées n'avaient pas de preuves à nous fournir, mais elles étaient bien au fait des avantages associés à l'embauche de personnes handicapées. Pour certaines, les avantages découlent du talent de ces personnes, tandis que, pour d'autres, l'intérêt réside dans les répercussions sur le

marché. En effet, engager des personnes handicapées améliorerait la culture et la réputation de l'entreprise, car cela fait augmenter la cote d'estime de l'entreprise dans la collectivité. Cette pratique aurait également un effet bénéfique sur le moral des employés et des clients. Les entreprises nous ont par ailleurs confié qu'elles arrivaient davantage à attirer des gens de talent et innovateurs, et que leurs employés se montraient plus dévoués et plus loyaux, ce qui est essentiel pour préserver le savoir collectif. Elles ont aussi constaté que la réflexion stratégique à long terme occupait une plus grande place dans ce contexte. L'une des entreprises interrogées, considérée comme un chef de file sur le plan de l'intégration, a affirmé tirer des avantages du fait que son effectif est représentatif de sa clientèle. Une autre entreprise nous a dit que la diversité rend son organisation plus solide, plus innovatrice et plus flexible.

Le postulat selon lequel l'embauche de personnes handicapées a des effets bénéfiques sur la culture d'une entreprise ne s'applique pas seulement aux grandes organisations. En effet, nos consultations menées auprès de petites entreprises nous ont permis de mettre au jour le cas inspirant d'une entreprise qui voue un réel attachement à la cause. Cette entreprise du secteur privé spécialisée dans la technologie, dont les employés handicapés représentent plus de la moitié de l'effectif, a conçu plusieurs produits reconnus à l'échelle internationale. L'entreprise, qui fait maintenant la promotion de l'embauche

⁸ La proportion des adultes handicapés âgés de 16 à 69 ans qui étaient titulaires d'un grade, d'un certificat ou d'un diplôme d'études postsecondaires a augmenté; elle est passée de 35,4 % en 1999 à 48 % en 2010 (recherche menée par RHDCC en 2012).



des personnes handicapées, affirme avoir constaté que la vie de certains employés a changé en mieux grâce à l'assurance qu'ils ont acquise dans leur milieu de travail.

Ce que la recherche nous a appris

Le Canadien Rich Donovan, fondateur du groupe Fifth Quadrant Analytics, s'appuie sur son expérience en matière de gestion des risques associés aux investissements et au portefeuille pour quantifier les avantages d'engager des personnes handicapées. Il a analysé les indices boursiers et s'est rendu compte que, tout bien considéré, les entreprises qui embauchent régulièrement des personnes handicapées font meilleure figure : « Nous avons constaté que les entreprises qui enregistrent de bons résultats au chapitre de l'embauche de personnes handicapées sont très sensibles aux besoins de leurs clients et, par conséquent, surclassent les entreprises de même catégorie sur le plan de la croissance des revenus⁹. »

Ses constatations sont appuyées par plusieurs études de cas récentes qui mettent en évidence les avantages mesurables découlant de l'embauche de personnes handicapées :

- La direction de **Walgreens** a analysé au total 31 points de vente dans trois

centres de distribution, dont celui situé à Anderson, en Caroline du Sud, où 40 % des employés sont handicapés. Dans 18 points de vente, la différence dans les taux de productivité était statistiquement négligeable; dans trois points de vente, les employés non handicapés étaient plus productifs; et dans les dix autres, les employés handicapés étaient plus productifs. Walgreens mentionne également que le taux de roulement est plus faible chez les employés handicapés¹⁰.

- Megleen inc., qui gère six franchises de **Tim Hortons** à Toronto et emploie des personnes handicapées dans tous ses secteurs d'activité, enregistre un taux de roulement de 35 %, alors que la moyenne de l'industrie se situe à 75 %. En 2011, le taux d'absentéisme des 35 employés handicapés travaillant chez Megleen (c.-à-d. 17 % de son effectif) était nul¹¹. Dans un cas en particulier, l'embauche d'une personne handicapée s'est traduite par une augmentation de la productivité de 20 %.
- Une étude de trois ans menée à la **Washington Mutual** a révélé un taux de roulement de 8 % chez les personnes ayant un trouble du développement, alors qu'il est de 45 % dans la population générale¹².

⁹ The Return on Disability Rating®, Canada (consulté le 1er novembre 2012). Sur Internet : <http://returnondisability.com/wp-content/uploads/2012/09/RoD-Rating-Fact-Sheet-Canada-50.pdf>.

¹⁰ 10 Kaletta et coll., 2012.

¹¹ Renseignements fournis par le franchisé.

¹² Crain's Chicago Business, 2003.



La société Marriot a pour sa part noté un taux de roulement de 6 % chez les personnes handicapées, par rapport à 52 % dans l'effectif global^{13,14}.

L'avantage d'un roulement de personnel réduit, dont toutes les entreprises susmentionnées ont fait état, prend encore plus d'ampleur lorsqu'on examine le coût de l'embauche et de la formation de nouveaux employés, ou même d'une mutation à l'interne. Au moyen d'une formule¹⁵, le Corporate Leadership Council a calculé le coût par embauche associé à cinq catégories d'employés.

Voici les résultats :

- Niveau de la direction : 21 686 \$
- Niveau intermédiaire : 8 291 \$
- Niveau d'entrée (avec diplôme d'études postsecondaires) : 9 798 \$
- Niveau d'entrée (sans diplôme d'études postsecondaires) : 5 436 \$
- Embauche à l'interne : 3 168 \$

En plus de se traduire par des résultats mesurables, la valeur de l'embauche de personnes handicapées a aussi été prouvée dans plusieurs études attitudinales. En 2005, une étude américaine sur les perceptions des consommateurs¹⁶ à l'égard

des entreprises qui engagent des personnes handicapées a révélé que 92 % de la population américaine voit ces entreprises d'un meilleur œil. De plus, 87 % des répondants ont indiqué qu'ils préféreraient faire affaire avec des entreprises qui engagent des personnes handicapées. Dans une autre étude¹⁷ à laquelle ont participé près de 2 000 employeurs et qui a été menée par le Job Accommodation Network (JAN) de 2004 à 2012, les chercheurs ont fait les constats suivants :

- **La plupart des employeurs signalent que les dépenses qui doivent être engagées pour répondre aux besoins spéciaux des employés handicapés sont faibles ou nulles.** Cinquante-sept (57 %) ont indiqué que les mesures d'adaptation ne leur coûtaient absolument rien, tandis que 37 % des répondants ont indiqué avoir dû engager une dépense unique pour répondre aux besoins de certains employés. Seulement 4 % des répondants ont signalé que l'entreprise a dû engager des dépenses récurrentes chaque année pour répondre aux besoins des employés handicapés. Lorsque les mesures d'adaptation ont entraîné des coûts, le coût moyen par employeur s'élevait à 500 \$.

¹³ Talent Knows No Limits, 2012 (consulté le 8 novembre 2012). Sur Internet : www.talentknowsnolimits.info.

¹⁴ En général, les employés canadiens ayant une incapacité sont aussi caractérisés par un taux de roulement plus bas que les autres employés. Le taux de rétention pour les personnes handicapées entre 1999 et 2007 était de 10,5 %, contre 8 % pour les employés non handicapés (recherche menée par RHDCC en 2012) .

¹⁵ CLC Recruiting: rIQ Benchmarking Centre (consulté le 21 novembre 2012). Sur Internet : https://hrtools.executiveboard.com/rrriq/RIQ_CostPerHireCalculator.aspx.

¹⁶ Romano, N., G. Siperstein, A. Mohler et R. Parker, « A National Survey of Consumer Attitudes towards Companies that Hire People with Disabilities », Journal of Vocational Rehabilitation, vol. 22, no 6, (2005).

¹⁷ Loy, B. Sur Internet : <http://askjan.org/media/lowcosthighimpact.html>.



▪ **La mise en place de mesures d'adaptation a entraîné de multiples avantages directs et indirects pour les employeurs.**

Les avantages directs les plus fréquemment évoqués étaient le maintien en poste d'un employé qualifié, l'accroissement de la productivité de l'employé et l'élimination des coûts associés à la formation d'un nouvel employé. Les résultats d'une

gestion efficace du personnel handicapé et de l'adaptation réussie du lieu de travail peuvent également se mesurer par la réduction des coûts associés à l'indemnisation des accidentés du travail, aux congés de maladie, à l'assurance-invalidité et aux prestations de santé supplémentaires, comme le démontre le tableau qui suit.

Étude du JAN sur les mesures d'adaptation prises par les employeurs	
Six plus grands avantages directs signalés après la mise en place de mesures d'adaptation	% de mention
Maintien en poste d'un bon employé	90
Meilleure productivité de l'employé	71
Élimination des coûts associés à la formation d'un nouvel employé	60
Meilleure assiduité de l'employé	53
Accroissement de la diversité de l'entreprise	42
Économie de coûts associés à l'indemnisation des accidentés du travail et à d'autres coûts d'assurance	39
Six plus grands avantages indirects signalés après la mise en place de mesures d'adaptation	% de mention
Interactions améliorées entre les collègues	66
Meilleure ambiance globale au sein de l'entreprise	61
Meilleure productivité globale de l'entreprise	57
Interactions améliorées avec les clients	45
Plus grande sécurité au travail	45
Plus grande assiduité globale au sein de l'entreprise	38

Trois autres avantages importants ont ressorti de notre examen des écrits publiés sur la mesure du rendement du capital investi lors de l'embauche de personnes handicapées :

l'innovation, la résorption des pénuries de main-d'œuvre et l'obtention de nouveaux clients. Les effets de ces trois avantages sont décrits ci-après.



Avantage en matière d'innovation

Une main-d'œuvre diversifiée est un avantage sur le plan de l'innovation. Puisque les personnes handicapées doivent trouver de nouvelles façons d'accomplir des tâches courantes, elles sont constamment obligées d'innover, une aptitude qui peut se traduire par la création de nouveaux processus, produits et services. Comme l'a signalé le chef de la direction d'un grand cabinet comptable : « Nous vivons actuellement une course aux talents, et quiconque souhaite remporter cette course doit être conscient de deux choses : premièrement, il s'agit d'une course mondiale et, deuxièmement, si vous restreignez votre recherche de personnes compétentes de quelque façon que ce soit, vous donnerez à vos concurrents l'avantage dont ils ont besoin pour vous obliger à mettre la clé sous la porte¹⁸. » [traduction] L'avantage en matière d'innovation ne profite pas seulement aux relations publiques : cela représente également une valeur pour l'actionnaire. Au début des années 1990, une étude de l'université Harvard¹⁹ a démontré que les organisations qui tirent parti de la diversité sont mieux en mesure de s'adapter aux changements survenant dans l'environnement externe et qu'elles sont plus créatives lorsqu'il s'agit de prévoir ces

changements et d'y répondre. Les cultures qui s'adaptent font beaucoup mieux que les cultures qui ne s'adaptent pas pour de nombreux indicateurs : 90 % des cultures qui s'adaptent obtiennent une meilleure évaluation boursière comparativement à 74 % des cultures qui ne s'adaptent pas.

Accès à une main-d'œuvre qualifiée

Comme mentionné précédemment, des 795 000 personnes handicapées qui pourraient contribuer à notre économie, mais qui ne le font pas, près de la moitié (340 000) possède un diplôme d'études postsecondaires. Dans bon nombre d'établissements d'enseignement postsecondaire, le taux d'inscription des étudiants handicapés a augmenté d'au moins 10 % au cours des dix dernières années. En Ontario seulement, pendant l'année scolaire 2010-2011, plus de 43 000 étudiants handicapés étaient inscrits à un établissement d'enseignement postsecondaire²⁰. Le nombre de Canadiennes handicapées scolarisées a particulièrement augmenté : 15 % d'entre elles ont obtenu un grade universitaire en 2009, comparativement à 6 % dix ans plus tôt²¹. Ces personnes compétentes et

¹⁸ Nicholas, Robert, Ronnie Kauder, Kathie Krepzio et Daniel Baker, « Ready and Able: Addressing Labor Market Needs and Building Productive Careers for People with Disabilities through Collaborative Approaches » (consulté le 20 novembre 2012). Sur Internet : <http://www.dol.gov/odep/categories/workforce/readyable/readyable.pdf>.

¹⁹ Kotter, John P., *Corporate Culture and Performance*, New York, Simon & Shuster, 1992.

²⁰ Ministère de l'Éducation de l'Ontario, *Mise à jour sur l'éducation de l'enfance en difficulté*, (octobre 2012), p. 17, (consulté le 22 novembre 2012). Sur Internet : http://www.edu.gov.on.ca/fre/general/elemsec/special/SpecialEd_Update2012Fr.pdf.

²¹ « Niveau de scolarité des jeunes handicapés et incidences sur les résultats sur le marché du travail 1999-2009 », recherche de RHDCC.



qualifiées peuvent occuper de nombreux postes parmi tous les emplois qui, selon les prévisions, exigeront des études postsecondaires, c'est-à-dire deux emplois sur trois.

À mesure que la population vieillit et que la proportion de personnes handicapées augmente, il deviendra évident que nous ne pouvons pas nous permettre d'exclure de la population active ce groupe d'adultes en âge de travailler. L'une des associations professionnelles que nous avons interrogées nous invite d'ailleurs à la prudence : « Un tsunami nous menace et, bien que nous ne sachions pas quand il frappera, nous savons qu'alors que l'économie se redresse et que de plus en plus de gens prennent leur retraite, il y aura une pénurie de travailleurs compétents. »

Accès à une importante clientèle

À l'heure actuelle, près de 40 millions de Canadiens et d'Américains (650 millions de personnes à l'échelle mondiale)²² se définissent comme personne handicapée, et ce nombre ne cessera de s'accroître.

Si l'on ajoute leur famille et leurs amis, on est en présence d'un bassin très important. Cela augmente l'importance sur le plan économique d'un marché largement inexploité de personnes qui veulent « se reconnaître » dans les produits et les services qu'elles achètent et dans les entreprises qu'elles choisissent d'appuyer.

Les entreprises ne peuvent pas efficacement cibler les personnes handicapées si elles ne reconnaissent pas et ne comprennent pas réellement leurs besoins. Lorsque les entreprises créent un milieu de travail intégrateur, ce qui comprend la mise en place d'une stratégie relative à l'embauche de personnes handicapées, elles favorisent une meilleure compréhension de la situation des personnes handicapées et acquièrent des connaissances sur le sujet. Ce faisant, elles se créent une identité que les employés et les clients veulent faire connaître. Si elles réussissent à exploiter ce marché à la fois comme employeur et comme commerçant, elles acquerront un avantage sur leurs concurrents.



²² Données sur le Canada : Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2006; données sur les États-Unis : Census Bureau, 2011; données à l'échelle mondiale : fiche de renseignements des Nations Unies.



DONNEZ-VOUS LES MOYENS

L'augmentation du nombre de personnes handicapées au sein de nos entreprises dépend du leadership et de l'attitude, c'est-à-dire de l'intérêt porté à la capacité plutôt qu'à l'incapacité. Dans la présente section, nous discuterons des deux plus importants facteurs favorisant la mobilisation et l'emploi des personnes handicapées selon les entreprises que nous avons interrogées, et nous vous donnerons des suggestions pour vous aider à commencer à mettre en place des mesures intégratrices.

L'exemple de la direction

Il est crucial que la direction donne le ton dans le cadre des efforts visant à faire participer les personnes handicapées au marché du travail. En qualité de gardiens de la rentabilité et du mandat en matière de responsabilité sociale de leur entreprise, les chefs d'entreprises canadiennes et leur conseil d'administration ont une influence énorme sur le plan d'action. Ils se préoccupent des résultats financiers, mais souhaitent également bien faire.



Ils sont capables d'atteindre ces deux objectifs – et c'est d'ailleurs ce qu'ils font. Dans le cadre de nos consultations, nous avons constaté un réel désir de changement et une volonté d'agir.

Bien que la plupart des cadres supérieurs reconnaissent que l'embauche de personnes handicapées constitue un élément important d'une politique exhaustive en matière de diversité, nous avons été surpris de constater qu'aucun PDG ne se définissait comme une personne handicapée. Alors que nous savons que certaines équipes de haute direction comptent des personnes handicapées, aucune d'entre elles n'a fait état de sa condition ni n'a offert de diriger une initiative de recrutement de personnes handicapées. Bien qu'un tel choix puisse découler d'un souci de discrétion personnelle, cela porte à croire que, dans bon nombre d'entreprises, la démonstration d'un leadership clair en matière de recrutement de personnes handicapées est une occasion qui reste à saisir.

Lorsqu'un leader passionné souhaite aller de l'avant, l'organisation devrait énoncer officiellement, dans ses politiques et lignes directrices, son engagement à recruter des personnes handicapées de façon à promouvoir la volonté de la direction de créer un effectif intégrateur et diversifié. Son conseil d'administration devrait assurer la supervision et la gouvernance d'un tel engagement.

Les partenaires communautaires

Le deuxième facteur clé d'une stratégie d'embauche fructueuse consiste à trouver les bons partenaires communautaires. D'un bout à l'autre du Canada, un grand



nombre d'organismes s'occupent d'aider les personnes handicapées à trouver un emploi. Dans bien des cas, ce sont des entreprises privées à vocation sociale ou des organisations à but non lucratif. Il existe également plusieurs programmes et organismes administrés par les gouvernements fédéral, provinciaux ou municipaux.

Nos consultations comportaient des discussions approfondies sur l'harmonisation de l'offre et de la demande, c'est-à-dire sur ce que nous pouvons faire pour nous assurer que les personnes handicapées aptes au travail seront prêtes à accomplir les tâches que leur confieront les employeurs. Certains répondants ont indiqué que les organismes communautaires à qui ils avaient fait appel ne connaissaient ni ne comprenaient suffisamment leurs besoins opérationnels, ce qui donnait lieu à de mauvais jumelages et à des occasions manquées. Bon nombre ont souligné que l'accueil et l'intégration des personnes handicapées prenaient beaucoup de temps lorsqu'ils collaborent avec des partenaires. Cela constitue un problème pour les gestionnaires qui cherchent une voie rapide pour pourvoir des postes vacants. Plusieurs employeurs ont aussi indiqué qu'il faudrait mettre en place un « guichet unique » pour les besoins en matière de recrutement.

Autrement, d'autres employeurs ont évoqué en termes positifs leur expérience d'embauche de personnes handicapées par l'entremise de partenaires communautaires. Il ne fait pas de doute que le défi pour chaque employeur consiste à trouver le ou les bons partenaires.

Lorsqu'on cherche un partenaire communautaire, on doit d'abord se poser des questions de base : que fait l'organisme, quelle est sa clientèle et qui sont ses partenaires? Depuis combien de temps recommande-t-il des candidats handicapés, et pour quels types de postes? Possède-t-il une clientèle précise? Que fait-il lorsque des employeurs souhaitent pourvoir des postes, et quelles sont ses attentes par rapport aux employeurs? Avec quels employeurs l'organisme a-t-il travaillé? Les employeurs ont-ils des représentants qui peuvent discuter de leur expérience avec l'organisme?

Vous pouvez trouver des partenaires communautaires en consultant les ressources suivantes :

- Centres d'information communautaire (numéro de téléphone « 211 » et services Web)
- Centraide
- Services d'emplois offerts par les gouvernements provinciaux et territoriaux
- Service Canada : www.servicecanada.gc.ca ou 1 800 OCanada
- Répertoire des organismes œuvrant pour les personnes handicapées de la Canadian Abilities Foundation : www.abilities.ca/directory (en anglais seulement)
- Organismes s'occupant des personnes handicapées dans votre collectivité

Une fois que vous aurez pré-sélectionné certains partenaires communautaires potentiels, évaluez leur expertise en discutant avec eux de ce qui suit.



- **Approche axée sur la clientèle :**

Les partenaires communautaires devraient vous considérer comme un client. Ils doivent être prêts à se renseigner sur votre milieu de travail et vos besoins en main-d'œuvre, et à vous conseiller sur la façon dont vous pouvez atteindre vos objectifs en tant qu'employeur de personnes handicapées. Les partenaires axés sur la clientèle vous aideront à éliminer les obstacles et à créer des emplois adaptés. Ils devraient être en mesure de recommander des candidats pour un emploi aussi rapidement que vous le demandez, et de régler les problèmes tout aussi rapidement. Ils devraient s'engager à développer une relation durable et mutuellement avantageuse.

- **Accès à des candidats de talent :**

Les partenaires communautaires devraient avoir en place un processus leur permettant d'attirer de façon continue des personnes de talent et de créer un bassin complet de candidats. Ils devraient établir des liens avec les étudiants et les jeunes personnes handicapées pour leur offrir des emplois d'été ou des stages rémunérés, et avec des employés expérimentés. Demandez-leur où ils recrutent leurs candidats et s'ils sont en contact avec des centres communautaires et des établissements d'enseignement, notamment les universités, les collèges, les écoles de métiers et les écoles secondaires. Participent-ils à des salons de l'emploi ou à des événements du genre?

- **Préparation des candidats :**

Les partenaires communautaires devraient travailler avec les candidats

pour les préparer à votre environnement de travail. Cette étape peut nécessiter de la gestion de cas et une évaluation des compétences transférables. Quelles étapes suivent-ils pour connaître les compétences générales des candidats et le type de travail qu'ils peuvent accomplir? Que font-ils pour déterminer les mesures d'adaptation dont peuvent avoir besoin des candidats en raison de leur invalidité? Posez des questions sur les procédures qu'applique l'organisme pour comprendre la nature du poste. Est-ce que les gestionnaires de cas ou conseillers font de l'observation au poste de travail ou effectuent eux-mêmes les tâches en question dans votre organisation avant de recommander un candidat?

- **Recrutement, accueil et intégration :**

Les partenaires communautaires devraient trouver le ou les meilleurs candidats pour le poste et voir à ce que les employeurs soient informés de toute mesure d'adaptation requise pour l'entrevue d'embauche. Une fois le candidat engagé, l'organisme devrait participer à l'organisation des activités d'accueil, d'intégration et de formation. Vérifiez si l'organisme offre une formation ou du mentorat en cours d'emploi, des conseils à propos des mesures d'adaptation (y compris les mesures touchant les appareils fonctionnels et les modifications à apporter à la technologie et aux tâches) et de l'information sur les programmes et les ressources qui pourraient aider l'employeur et l'employé.

- En travaillant avec l'employeur et le candidat, comme évoqué ci-dessus, le partenaire communautaire peut



apprendre à connaître le candidat et ainsi s'assurer que le poste offert lui convient.

- **Soutien après le placement :** Le soutien après le placement est un facteur crucial de la réussite professionnelle. Les partenaires communautaires efficaces voient à ce que l'employeur et le candidat recommandé atteignent leurs buts longtemps après l'étape du placement, et cela n'implique pas seulement d'offrir des conseils sur la gestion du rendement. Le soutien peut être offert à l'employeur, à l'employé ou aux deux et il doit être adapté aux besoins des individus.

- Une fois que les employés connaissent du succès et fonctionnent de manière autonome dans leur milieu de travail, il peut être nécessaire de leur offrir du soutien lorsqu'il y a des changements dans la direction ou dans ses tâches, ou s'il est nécessaire de revoir les mesures d'adaptation parce que l'incapacité de la personne a évolué.
- Il peut être important d'offrir du soutien lorsque le lieu de travail ou les processus d'une entreprise changent. C'est le cas, par exemple, lorsque la mise à jour d'un logiciel rend les programmes incompatibles avec la technologie fonctionnelle. En prévoyant des avertissements à l'avance, une aide spécialisée et du temps pour apporter les ajustements requis, on peut souvent corriger la situation.
- Comme dans tout partenariat d'affaires, les employeurs devraient rencontrer

périodiquement les partenaires communautaires pour discuter de la relation. Si l'on préfère une structure plus officielle, un représentant de l'entreprise peut siéger au sein du comité consultatif de l'organisme.

Des partenariats directs avec les **établissements d'enseignement** peuvent également se révéler utiles pour les entreprises qui souhaitent engager de jeunes diplômés handicapés et pour les étudiants eux-mêmes. L'une des principales différences entre les jeunes non handicapés et les jeunes handicapés concerne l'expérience de travail, qui est plus faible chez ces derniers. Un nombre bien moins élevé d'étudiants handicapés ont occupé un emploi d'été ou un emploi à temps partiel, fait des stages dans le cadre d'un programme d'enseignement coopératif, bénéficié de mentorat ou suivi une formation d'apprenti. Toutes ces activités constituent d'importants chemins d'accès vers un emploi permanent. D'ailleurs, les jeunes diplômés handicapés de niveau postsecondaire qui ont acquis une expérience de travail appréciable alors qu'ils fréquentaient l'école trouvent du travail plus facilement et quittent rarement le marché du travail. Cela montre bien la nécessité d'établir des liens avec les membres de ce groupe et de leur fournir des occasions d'acquérir tôt une expérience de travail.

Plusieurs des entreprises interrogées se sont prononcées sur la valeur des liens entre les établissements d'enseignement postsecondaires et les employeurs. Fait intéressant, dans le cadre d'un examen²³ mené par la Commission de la fonction

²³ Commission de la fonction publique du Canada, Recrutement des personnes handicapées : analyse documentaire, mai 2011 (document consulté le 25 octobre 2012). Sur Internet : <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/eead-eeed/rprt/pwd-ph/index-fra.htm>.



publique du Canada en mai 2011 sur les ressources offertes au Canada et ailleurs dans le monde, des employeurs des secteurs des finances et des communications ont indiqué que les stages, les programmes d'initiation à la vie professionnelle et les salons de l'emploi s'adressant expressément aux personnes handicapées étaient des outils très utiles pour trouver des candidats qualifiés. Vous pouvez tirer profit des programmes existants qui relient des entreprises clientes à des étudiants talentueux et à des candidats expérimentés.

Plusieurs entreprises que nous avons interrogées ont indiqué que les programmes d'enseignement coopératif ont une valeur particulière, étant donné que les universités effectuent le travail préalable requis pour assurer un bon jumelage.

À votre tour!

Voici quelques suggestions qui vous aideront à élaborer une stratégie pour votre organisation.

1. Ayez l'esprit ouvert. Le fait que vous lisiez le présent rapport démontre votre intérêt. Nous vous encourageons maintenant à examiner la manière dont les questions liées à l'emploi des personnes handicapées touchent votre entreprise.

2. Établissez votre feuille de route pour l'embauche de personnes handicapées et les mesures d'adaptation. Dans quelle mesure votre organisation est-elle intégratrice? Êtes-vous en contact avec des organismes qui ont accès à une réserve de candidats handicapés de talent? Quelles sont

vos propres expériences, bonnes ou mauvaises? Jetez un œil sur le profil démographique des employés de votre organisation et de votre clientèle. Il y a des chances que vous ayez déjà des employés ou des clients handicapés. C'est là une excellente occasion d'élaborer une stratégie officielle pour joindre ces importants groupes d'intervenants.

3. Consultez votre service de ressources humaines. Votre équipe de RH compte-t-elle des personnes handicapées? Ses membres sont-ils sensibles aux questions relatives aux personnes handicapées et ont-ils la formation requise pour recruter des candidats handicapés? Ont-ils examiné les descriptions d'emploi avec les gestionnaires responsables de l'embauche pour confirmer que les exigences sont authentiques?

4. Vérifiez votre site Web. Dans le monde d'aujourd'hui où Internet prédomine, le site Web de votre entreprise est un élément vital de votre stratégie de recrutement. Assurez-vous de ne pas être en train d'éliminer des candidats handicapés dès le départ en ayant recours à une technologie inaccessible. Veillez à ce que ce groupe de gens jouisse d'une chance égale d'obtenir un emploi.

5. Mobilisez et éduquez votre personnel. Le talent se manifeste sous toutes les formes. Songez à établir des réseaux d'employés et à encourager vos dirigeants à parrainer de tels réseaux. Grâce à ces réseaux, chacun sent qu'il fait partie du groupe et peut en apprendre plus



sur les problèmes et les défis que doivent surmonter les personnes handicapées. Investissez dans l'éducation pour briser les mythes, fournissez aux gens les faits, les outils et le vocabulaire dont ils ont besoin pour superviser des personnes handicapées et travailler avec elles.

6. Trouvez des partenaires communautaires. Entrez en contact avec des organismes, des organisations à but non lucratif et d'autres organisations qui favorisent la formation et l'emploi des personnes handicapées.

7. Établissez des partenariats avec des établissements d'enseignement. Nouez des relations avec les bureaux pour étudiants handicapés dans les collèges et les universités (p. ex. ceux à qui vous avez déjà fait appel pour trouver des candidats) afin d'y recruter des étudiants handicapés.

8. Collaborez avec les gens au sein de votre industrie. Établissez des alliances avec des associations et des organismes externes, et échangez vos ressources, outils et pratiques exemplaires concernant des mesures d'adaptation prises en milieu de travail.

9. Faites connaître vos succès. Racontez les expériences de votre organisation sur votre site Web, dans vos rapports annuels et dans vos publicités. Cela vous permettra non seulement de renforcer le dialogue, mais aussi de montrer votre bonne volonté à des clients potentiels et de bénéficier d'un accès accru à l'imposant marché des personnes handicapées.





DERNIÈRES RÉFLEXIONS

Il est temps pour les entreprises canadiennes de relever le défi qui consiste à engager davantage de personnes handicapées.

Nous sommes absolument convaincus que c'est l'occasion idéale pour notre pays, étant donné sa culture diversifiée et son engagement ferme à l'égard des droits de la personne, d'exercer un leadership mondial à cet égard.

L'un des facteurs de succès importants sera notre capacité de créer des milieux de travail entièrement intégrateurs. Pour ce faire, nous devons faire preuve d'innovation et de persévérance, mais tous en profiteront, y compris les employés et les clients existants. À l'instar des mesures d'adaptation qui sont désormais chose commune (p. ex. les ouvre-portes automatiques ou les bateaux de trottoirs) et qui facilitent la vie de bien des gens, un milieu de travail intégrateur pourrait représenter le point de départ d'un engagement plus ferme et favoriser la productivité et la prospérité des entreprises.

En reconnaissant que la diversité favorise l'accès à l'innovation, notamment à de nouvelles idées et à de nouveaux produits et services, nous pouvons mieux comprendre et apprécier la diversité sous toutes ses formes. Pour trouver la bonne personne pour un poste, les entreprises considèrent tous les types de candidats, ce qui permet parfois même de réduire le coût de l'embauche de travailleurs étrangers. Étant donné la hausse du nombre de Canadiens handicapés, les entreprises et les gens avec qui ils font affaire ne peuvent qu'être gagnants s'ils incluent dans leurs recherches ce bassin de travailleurs qualifiés.

Nous vous incitons à découvrir ce que savent déjà certaines des entreprises les plus prospères en Amérique du Nord : l'embauche de personnes handicapées est excellente pour les affaires.





RESSOURCES SÉLECTIONNÉES

Stratégies et pratiques exemplaires pour recruter des personnes handicapées

Savoir tirer parti du potentiel des personnes handicapées (Le Conference Board du Canada) – Ce guide de ressources contient des conseils pratiques sur des sujets tels que les aspects préalables à l'emploi, le recrutement et la sélection, l'adaptation du lieu de travail et l'éducation de l'effectif.

From Disabilities to Possibilities Employers' Guide (Link Up Employment Services for People with Disabilities) – Ce guide s'adresse aux gestionnaires de première ligne des entreprises et des organismes de l'Ontario qui engagent et maintiennent en poste des personnes handicapées.

Pour une plus grande inclusion : L'intégration des personnes handicapées en milieu de travail (rapport du dialogue annuel sur la diversité organisé par Deloitte Canada) – Ce rapport contient les constatations issues d'une série de tables rondes tenues à l'échelle du Canada et qui ont réuni des représentants du milieu des affaires, des groupes d'intérêts spéciaux, des organismes gouvernementaux et des athlètes paralympiques.

Recruiting and Retaining Persons with Disabilities in British Columbia – What Every Employer Needs to Know (gouvernement de la Colombie-Britannique) – Ce document résume les avantages économiques qu'offre le recrutement des personnes handicapées et contient des ressources pour aider les employeurs.

Recruiting Young People with Disabilities: A Hiring Strategy With Bottom Line Benefits (Département du travail des États-Unis) – Grâce aux progrès technologiques, les jeunes personnes handicapées peuvent accomplir pratiquement les mêmes tâches qu'une autre personne. Le fait de permettre aux jeunes, handicapés ou non, d'intégrer le marché du travail constitue une bonne façon de préparer la main-d'œuvre de demain.

Final Report on Best Practices for the Employment of People with Disabilities in State Government (Commission de l'égalité des chances devant l'emploi des États-Unis) – Ce rapport fait ressortir les pratiques exemplaires de neuf États qui encouragent l'embauche, le maintien en poste et l'avancement des personnes handicapées au sein des gouvernements d'État.

Ressources favorisant l'accessibilité au Web

Règles pour l'accessibilité des contenus Web 2.0 (Le World Wide Web Consortium [W3C]) – Ce document présente un large éventail de recommandations et de ressources d'appui pour améliorer l'accessibilité du contenu Web.

Barrier-free E-recruitment: Recruiting Disabled People Online (Forum britannique des employeurs sur le handicap, London Development Agency) – Ce site offre de l'information sur les mesures que doit prendre une organisation pour effectuer du recrutement électronique sans obstacle.



Tips for Designing Accessible Websites

(Job Accommodation Network des États-Unis [JAN]) – Cette série d'articles de nature technique présente brièvement dix conseils essentiels à suivre pour concevoir un site Web. Chacun de ces conseils est suivi de trucs et de conseils pratiques concernant les essais et la conception de certains aspects du site afin de garantir l'accessibilité des applications.

Ressources sur la conception d'un milieu de travail accessible

Norme CSA B651-12 Conception accessible pour le milieu bâti²³

(Association canadienne de normalisation)

– La norme « Conception accessible pour le milieu bâti » énonce les exigences techniques qui permettent de garantir l'accessibilité des immeubles et autres installations aux personnes ayant une déficience physique, sensorielle ou cognitive.

Une place pour tous : Guide pour la création d'un milieu de travail inclusif

(Commission canadienne des droits de la personne) – Ce guide a été conçu dans le but d'aider les employeurs à comprendre leurs obligations à l'égard des mesures d'adaptation en milieu de travail, et de les aider à créer des politiques et des procédures connexes.

Comprendre l'accessibilité (ministère des Services sociaux et communautaires, gouvernement de l'Ontario) – Ce site Web contient de l'information sur la Loi de 2005

sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario et des conseils sur la manière dont les organismes peuvent rendre plus accessibles l'information, les immeubles et les lieux de travail.

Guide fédéral de référence sur l'incapacité (Ressources humaines et Développement des compétences Canada)

– Ce guide est un outil utilisé pour veiller à ce qu'on tienne compte des personnes handicapées dans l'élaboration, la prestation et l'évaluation de programmes, de politiques et de services. Il sert aussi à favoriser les attitudes positives et à sensibiliser les gens aux enjeux touchant les personnes handicapées et l'accessibilité.

La visite virtuelle des espaces de travail accessibles

(Bureau de la condition des personnes handicapées du gouvernement du Canada) – Les installations du Bureau respectent et dépassent même parfois les normes techniques du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière d'accessibilité. Il est possible d'effectuer une visite virtuelle sur le site Web.

Guide de planification de réunions inclusives (Ressources humaines et Développement des compétences Canada)

– Ce guide a été élaboré dans l'intention d'aider les planificateurs à organiser des réunions intégratrices pour tous les participants.

²³ Les provinces, les territoires et les administrations locales appliquent des règlements et des directives concernant les normes de construction. Les employeurs doivent consulter le responsable de l'immeuble concerné pour s'assurer qu'ils respectent toutes les exigences pertinentes.



La planification de la sécurité – L'évacuation des personnes qui ont besoin d'aide en cas d'urgence : Un guide à l'intention des gestionnaires et des occupants d'un immeuble (Ressources humaines et Développement des compétences Canada) – Ce guide fournit aux gestionnaires et aux occupants d'un immeuble de l'information sur les besoins des personnes à risque en cas d'urgence et présente des stratégies pratiques permettant de garantir la sécurité de ces personnes.

Programmes de stages canadiens

Avantage sans limites est un programme national de stages pour diplômés qui reconnaissent avoir une incapacité. Il est administré par l'organisme Avantage Carrière.

LimeConnect offre divers programmes de stages en collaboration avec des entreprises partenaires. Certains de ces programmes comprennent un stage rémunéré.





ORGANISMES CONSULTÉS

(entrevues en personne ou par téléphone)

Air Canada

Association des banquiers canadiens

Association du transport aérien du Canada

Aroma Mediterranean Restaurant

Assomption Vie

Banque Scotia

Bell Canada

Cameco

Canadien Pacifique

Canadian Tire

Ceridian Canada

Chambre de commerce du Canada

Clearwater Seafoods

The Cleaning Solution

Cohen Highley

Compagnie de la Baie d'Hudson

Compusult

Le Conference Board du Canada

Conseil canadien des chefs d'entreprise

Conseil consultatif des employeurs –
Commission canadienne des droits de la
personne

Conseil national de développement
économique des Autochtones

Deloitte Canada

Dolphin Digital Technologies Inc.

Edmonton Oilers

Ernst & Young Canada

Fédération canadienne de l'entreprise
indépendante

Fraser Milner Casgrain S.E.N.C.R.L.

Groupe Banque TD

Grouse Mountain

High Liner Foods

The Home Depot Canada

Home Hardware

Husky Energy

IBM – Canada

Irving Oil

Jazz Aviation LP

Johnson & Johnson – Canada

KPMG – Canada

Ledcor Group

Loblaw Companies Limited

Longo's

Manufacturiers et Exportateurs du Canada

McDonalds – Canada

Minister's Council on Employment and
Accessibility – Colombie-Britannique

MTS Allstream

Navistar Canada Inc.

Newalta

Ontario Restaurant Hotel & Motel
Association

Pan Pacific Hotel Vancouver

PCL Constructors Inc.

Porter Airlines

PotashCorp

The Prince George Hotel – Halifax

RBC Banque Royale

Rosewood Hotel Georgia – Vancouver

Shoppers Drug Mart

Sierra Systems

Société d'énergie des Territoires
du Nord-Ouest

Stantec

Stikeman Elliott

Telus

Tim Hortons/The TDL Group Corp.

True North Sports & Entertainment Ltd.

Vancity

WestJet