



The Conference Board
of Canada

Le Conference Board
du Canada

Table ronde

**Favoriser la santé et la productivité
au travail**

Rapport sommaire



Mai 2015

Table des matières

Résumé	4
Introduction	7
Sondage préalable à la table ronde.....	8
Évolution du profil démographique de la population active	9
Méthodes d'adaptation des employeurs à l'évolution de la population active	10
Travailleurs âgés	12
Défis actuels du monde du travail par rapport aux travailleurs âgés	12
Stratégies actuelles pour soutenir les travailleurs âgés en milieu de travail.....	13
Liste de souhaits des employeurs : Outils et stratégies de soutien aux travailleurs âgés.....	15
Travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel	16
Défis actuels du monde du travail par rapport aux travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel.....	16
Stratégies actuelles pour soutenir les travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel en milieu de travail	17
Liste de souhaits des employeurs : Outils et stratégies de soutien aux travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel	18
Travailleurs handicapés.....	18
Défis actuels du monde du travail par rapport aux travailleurs handicapés.....	18
Stratégies actuelles pour soutenir les travailleurs handicapés en milieu de travail.....	21
Liste de souhaits des employeurs : Outils et stratégies de soutien aux travailleurs handicapés	22
Travailleurs ayant des problèmes de santé mentale.....	24
Défis actuels du monde du travail par rapport aux travailleurs ayant des problèmes de santé mentale	24
Stratégies actuelles pour soutenir les travailleurs ayant des problèmes de santé mentale en milieu de travail	26
Liste de souhaits des employeurs : Outils et stratégies de soutien aux travailleurs ayant des problèmes de santé mentale	27
Satisfaction des besoins de tous les travailleurs	28
Obstacles actuels à la satisfaction des besoins de tous les travailleurs	28
<i>Contexte</i>	<i>30</i>
<i>Culture.....</i>	<i>30</i>
<i>Coût économique</i>	<i>31</i>

<i>Politiques</i>	31
Stratégies actuelles pour satisfaire les besoins de tous les employés en milieu de travail.....	31
Liste de souhaits des employeurs : Outils et stratégies pour satisfaire les besoins de tous les employés	33
L'initiative Santé et productivité au travail	34
Comment ces outils et stratégies pourraient mieux répondre aux besoins des employeurs?	34
Qu'est-ce que les participants ont retiré de la table ronde?	35
Pertinence de l'Initiative sur le travail et la santé pour les employeurs	36
Volonté de s'engager dans l'Initiative sur le travail et la santé	38
Conclusion	39
Annexe A. Résultats du sondage préalable à la table ronde	41

RÉSUMÉ

La population active du Canada évolue, et les lourdes tendances démographiques actuelles vont se maintenir au cours de la prochaine décennie. En raison des fortes variations du taux de natalité depuis les années 1940, les employeurs assisteront à une augmentation du nombre de jeunes travailleurs de moins de 25 ans et de travailleurs d'âge mûr de plus de 45 ans, et à une réduction du nombre de travailleurs d'âge moyen. Puisque la prévalence des maladies chroniques augmente avec l'âge, cette hausse du nombre de travailleurs d'âge mûr coïncidera avec une multiplication des cas de maladie chronique parmi la main-d'œuvre canadienne, ce qui amplifiera les besoins en mesures d'adaptation visant à permettre à tous les travailleurs de participer pleinement au marché du travail. De plus en plus de Canadiens doivent concilier des responsabilités professionnelles avec des obligations d'aidant naturel, ce qui a des incidences sur le bien-être au travail et la participation au marché du travail. Confrontés à une accélération des départs à la retraite et à une pénurie potentielle de talents et de compétences, les employeurs devront explorer d'autres sources de talent pour combler leurs besoins en ressources humaines. Les personnes handicapées sont actuellement sous-représentées au sein de la population active au Canada, et sont appelées à devenir un important réservoir de main-d'œuvre talentueuse. Afin de retenir le talent dont elles dépendent, les organisations devront apprendre à être plus inclusives et à mieux soutenir tous leurs employés.

Pour aider les employeurs à faire face à ces changements démographiques, les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), en partenariat avec le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), lancent une initiative de financement de la recherche potentielle, axée sur la détermination des interventions et des politiques en milieu de travail favorisant la santé au travail de tous les employés. En janvier 2015, des intervenants clés (p. ex. employeurs, chefs syndicaux, fournisseurs, associations de défense des intérêts des employeurs et des employés) ont été conviés à une table ronde visant à recueillir des idées pour la conception de l'Initiative sur le travail et la santé. Cette consultation a précisément porté sur l'expérience en milieu de travail de quatre groupes d'employés :

- Travailleurs âgés
- Travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel
- Travailleurs handicapés
- Travailleurs ayant des problèmes de santé mentale

Il a été déterminé que ces groupes d'employés faisaient face à des défis uniques, sur lesquels il pourrait être avantageux de mener des recherches ciblées. Le présent rapport résume les résultats de ce processus de consultation.

TRAVAILLEURS ÂGÉS

Selon les participants à la table ronde, les travailleurs âgés constituent la mémoire des organisations. Avec la vague de retraite prévue pour la prochaine décennie, un des plus grands défis des employeurs

consistera à remplacer cette source de talent essentielle et à assurer un transfert de connaissances adéquat entre les futurs retraités et leurs remplaçants, de façon à ce que les opérations se poursuivent sans problème. Les employeurs mettent en place des stratégies ciblées de rétention de la main-d'œuvre, afin d'encourager les travailleurs âgés à demeurer au travail, ou à y retourner dans un rôle différent après avoir pris leur retraite (p. ex. comme consultants externes).

Étant donné que les travailleurs âgés sont plus vulnérables aux maladies, aux blessures et aux handicaps d'origine non professionnelle, les employeurs devront aussi investir des efforts dans les activités de promotion de la santé, et s'assurer que les travailleurs d'âge mûr retournent au travail en toute sécurité et sans tarder après un congé pour incapacité. Malheureusement, les employeurs ne sont pas toujours équipés pour satisfaire efficacement les besoins des travailleurs âgés et faciliter leur retour au travail. Les participants ont souligné la nécessité de développer les connaissances et la recherche dans ce domaine.

Enfin, certains travailleurs d'âge mûr sont dépassés par les changements technologiques rapides dans le monde du travail. Ils peuvent décider de prendre leur retraite plutôt que d'apprendre à se servir d'une nouvelle technologie essentielle dans leur travail. Bien que la formation offerte en personne par un instructeur soit de moins en moins répandue dans les organisations, il s'agit selon les participants de la meilleure façon d'initier les travailleurs âgés aux nouvelles technologies.

TRAVAILLEURS AYANT DES OBLIGATIONS D'AIDANT NATUREL

Le nombre d'aidants naturels dans la population active au Canada est en hausse. Les employés qui doivent assumer des obligations d'aidant naturel vivent souvent un stress excessif en tentant de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. Les employeurs sont de plus en plus conscients de cette situation et mettent en œuvre des stratégies pour mieux satisfaire les besoins de ces employés.

Malheureusement, les mesures et les programmes de soutien traditionnels de nombreuses organisations ne sont pas adaptés aux employés devant assumer des obligations d'aidant naturel. Par exemple, les politiques de congé excluent souvent les employés qui doivent s'occuper d'un membre de la famille ou d'une personne à charge. Afin de mieux répondre aux besoins uniques des aidants naturels, la flexibilité des modalités de travail et des congés est la clé du succès. En permettant aux aidants naturels de travailler quand, où et comment ils le veulent, les employeurs leur donnent le pouvoir de gérer leur temps et leurs obligations.

Dans de nombreuses organisations, cependant, cette flexibilité à l'égard des aidants naturels ne peut exister sans un changement de culture. Premièrement, les gestionnaires doivent appuyer de manière visible les mécanismes offrant plus de flexibilité, pour que les employés se sentent autorisés d'y recourir. Si les gestionnaires croient que la présence au travail est indispensable à la productivité, les employés ne se prévaudront pas des aménagements créés en réponse à leurs besoins. De même, les pratiques de beaucoup d'organisations tardent à refléter l'élargissement du concept de famille. Bien que les parents qui doivent s'occuper d'un enfant malade attirent souvent la sympathie des gestionnaires, ce

n'est pas toujours le cas des employés qui doivent prendre soin d'un conjoint de même sexe ou d'un ami proche, par exemple. À mesure que le concept de famille s'élargit, les employeurs se rendent compte qu'ils devront aussi adapter leurs programmes et pratiques pour suivre cette évolution. Il est possible que la mise en œuvre pleine et entière des changements requis doive passer par l'éducation des gestionnaires.

TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Les personnes handicapées sont sous-représentées dans la population active au Canada. À mesure que les baby-boomers quitteront le marché du travail et que le rythme des départs à la retraite s'accroîtra, les employeurs auront besoin de plus d'information pour rendre leurs pratiques en matière de ressources humaines plus inclusives afin d'attirer et de retenir le talent qui existe au sein de ce groupe.

Cependant, les personnes handicapées au travail font encore l'objet d'idées fausses et stigmatisantes – notamment au sujet de leur productivité, de leur taux d'absentéisme, de leur taux de roulement et de leur niveau de compétence. Les organisations doivent éduquer et sensibiliser leur personnel à tous les échelons pour s'assurer d'offrir aux travailleurs handicapés un milieu de travail inclusif où ils se sentent soutenus.

Les employeurs sont aussi confrontés au défi de trouver des mesures d'adaptation permettant aux travailleurs handicapés d'être productifs au travail. Certains employeurs pensent que les mesures d'adaptation coûtent très cher et sont réticents à explorer les possibilités. Parfois, ces employeurs pensent aussi que les mesures d'adaptation contribuent à maintenir au travail des personnes qui sont incapables de travailler. Il faut donc accroître les efforts d'éducation dans ce domaine afin de sensibiliser les employeurs au lien entre la santé et la productivité et à l'impact des mesures d'adaptation en milieu de travail. Un processus d'adaptation détaillé et modulable en fonction des milieux de travail, assorti d'exemples de mesures d'adaptation rentables pour des handicaps particuliers, constituerait un outil utile pour les employeurs.

Enfin, pour que les travailleurs handicapés se sentent soutenus lorsqu'ils ont des problèmes de santé, ils requièrent divers programmes de santé couvrant tout le continuum médical : initiatives de promotion de la santé et de prévention des maladies/blessures, initiatives d'intervention précoce, programmes de maintien au travail, programmes de gestion de l'incapacité assortis de processus de retour au travail. Les employeurs ont besoin de données probantes et d'exemples de pratiques exemplaires dans tous ces domaines.

TRAVAILLEURS AYANT DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE

La stigmatisation de la maladie mentale est un problème répandu dans nos milieux de travail. La stigmatisation exerce un impact profond : cela peut empêcher des employés qui souffrent de maladie mentale de se prévaloir des ressources disponibles dans leur milieu de travail. Ils craignent le jugement de leurs gestionnaires et de leurs collègues s'ils dévoilent un problème de santé mentale antérieur ou présent. Ils croient aussi que cela pourrait nuire à leur avancement professionnel et à leur succès au

travail. Cela dit, les employeurs s'inquiètent aussi de l'auto-stigmatisation. Cela se produit lorsqu'un employé souffrant de maladie mentale pense que cela est un signe de faiblesse ou porte un jugement dur sur lui-même à cause de ce problème de santé. L'employé ne peut accepter le fait d'avoir peut-être besoin d'aide et ne profite pas des ressources ou des aménagements offerts dans son milieu de travail. Il faut offrir de la formation visant à lutter contre la stigmatisation à tous les échelons des organisations afin de changer les mentalités à l'égard de la santé mentale.

Les employeurs ont besoin d'être guidés dans la création de milieux de travail favorables à la santé mentale, y compris d'être informés sur la gestion des problèmes au travail pouvant se répercuter négativement sur la santé mentale du personnel pour prévenir les préjudices psychologiques. Il faut aussi stimuler la recherche sur la manière de changer la culture des organisations pour la rendre plus bienveillante à l'égard des employés souffrant de maladie mentale, et plus ouverte à discuter de l'importance de la santé mentale au travail.

INITIATIVE SANTÉ ET PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL

Selon les participants à la table ronde, la collaboration entre les chercheurs, les employeurs, les syndicats et les associations de défense des intérêts des employeurs ou des employés stimulera la création de pratiques nouvelles et innovatrices à mettre en œuvre dans les milieux de travail canadiens. Cela aidera tous les employés, et non seulement ceux des quatre groupes couverts ci-dessus, et contribuera au maintien de la compétitivité du Canada. En particulier, les participants voulaient que cette initiative permette de :

- stimuler la recherche sur des stratégies/programmes pour des industries ou des emplois particuliers;
- faciliter l'échange d'information et de connaissances pratiques;
- cerner et évaluer les pratiques prometteuses au Canada et ailleurs dans le monde; et
- produire des données probantes sur les résultats des programmes pour déterminer s'ils sont rentables.

INTRODUCTION

Le profil démographique de la population active évolue au Canada, et les employeurs sont confrontés à de nouveaux défis pour favoriser la santé et la productivité de leur main-d'œuvre. En réponse à cette situation, les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), en partenariat avec le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), lancent une importante initiative de financement de la recherche sur le travail et la santé. L'objectif de l'initiative Santé et productivité au travail est de déterminer quelles sont les interventions et les politiques efficaces pour favoriser la santé au travail de tous les employés, ainsi que de développer les capacités et l'infrastructure nécessaires pour en mesurer et en démontrer les impacts sur la santé et les retombées économiques et sociales.

Pour guider la conception de l'Initiative sur le travail et la santé, le Conference Board du Canada, au nom des IRSC et du CRSH, a convié divers intervenants clés (p. ex. employeurs, chefs syndicaux, fournisseurs, associations de défense des intérêts des employeurs et des employés) à une table ronde visant à recueillir leurs idées sur des politiques et interventions efficaces pour favoriser la santé et la productivité au travail de tous les employés. La discussion a notamment porté sur l'adaptation aux besoins des travailleurs âgés, des travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel, des travailleurs handicapés et des travailleurs ayant des problèmes de santé mentale.

Le présent rapport résume les conclusions de cette consultation. La section suivante présente les résultats détaillés d'un sondage réalisé avant la table ronde auprès des participants dans le but de connaître leurs priorités par rapport à la promotion de la santé et de la productivité au travail. Les sections subséquentes résument les discussions de la table ronde.

SONDAGE PRÉALABLE À LA TABLE RONDE

Avant la table ronde, on a demandé aux participants de répondre à un bref questionnaire visant à cerner les lacunes et les possibilités d'amélioration des pratiques et des politiques des employeurs visant à promouvoir la santé au travail. Les faits saillants des réponses au sondage figurent dans la section ci-dessous. (Les résultats complets du sondage sont fournis à l'Annexe B.)

Le profil démographique de la population active évolue, notamment au regard des aspects suivants :

- La population active est de plus en plus âgée;
- Les employés de plus de 50 ans sont les plus nombreux, suivis de près par ceux dans la vingtaine. Les employés d'âge moyen (30 à 50 ans) sont les moins nombreux. Les employeurs devront peut-être retenir leurs travailleurs d'âge mûr et accélérer le développement de leurs jeunes travailleurs pour s'assurer de combler leurs besoins futurs en ressources humaines;
- Des personnes plus scolarisées intègrent le marché du travail, mais leurs compétences ne correspondent pas forcément à celles dont les employeurs ont besoin;
- Les personnes handicapées représentent un réservoir de talent sous-exploité.

Les milieux de travail d'aujourd'hui sont aussi plus à risque. Les taux de blessures, de maladies et de décès au travail semblent en hausse au Canada. Le travail est plus exigeant et certains employés peinent à s'adapter à ces exigences. Les préjudices psychologiques sont de plus en plus répandus.

Les employés désirent être valorisés. Ils ont des attentes plus élevées à l'égard de leur emploi et des avantages qui s'y rattachent (c.-à-d. flexibilité, équilibre travail-vie privée, avantages, vacances). Les employeurs s'adaptent à cette nouvelle main-d'œuvre en axant leurs efforts sur le recrutement, la rétention des effectifs, le bien-être et la création de conditions de travail flexibles.

Pour guider la conception de l'Initiative sur le travail et la santé, les discussions tenues lors de cette consultation ont porté sur quatre groupes d'employés :

1. Travailleurs âgés
2. Travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel
3. Travailleurs handicapés
4. Travailleurs ayant des problèmes de santé mentale

Pour mieux répondre aux besoins de ces quatre groupes d'employés et favoriser leur santé et leur productivité au travail, les répondants au sondage préalable à la table ronde ont désigné, dans leur évaluation des besoins, les lacunes suivantes dans les connaissances, ainsi que les possibilités de recherche futures ci-dessous :

- Détermination proactive des besoins et des approches d'adaptation (c.-à-d. les employeurs pourraient collaborer pour gérer les problèmes courants);
- Outils et stratégies pour recruter et retenir ces employés;
- Collaboration avec les établissements d'enseignement pour s'assurer que la formation des travailleurs concorde avec les besoins de l'économie actuelle;
- Cadre de mise en œuvre et d'examen systématiques pour la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme nationale);
- Succès à la table de négociation sur les questions d'adaptation; et
- Politiques gouvernementales réalistes pouvant être mises en œuvre sans contrainte excessive en milieu de travail.

Les répondants ont aussi désigné plusieurs manières dont l'Initiative sur le travail et la santé pourrait les aider à combler ces lacunes, notamment :

- Créer des guides ou des outils de référence à l'usage des employeurs sur l'adaptation à différents besoins et situations;
- Cerner des pratiques exemplaires ou prometteuses (c.-à-d. santé mentale au travail, intégration des personnes handicapées en milieu de travail);
- Mesurer l'efficacité et analyser les coûts-avantages de stratégies et d'approches (c.-à-d. mise en œuvre de la Norme nationale);
- Fournir des données probantes sur les principaux défis affrontés par les employeurs;
- Fournir des données repères nationales et internationales pour certaines industries; et
- Mesurer l'efficacité de programmes gouvernementaux.

ÉVOLUTION DU PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DE LA POPULATION ACTIVE

On a demandé aux répondants de décrire l'évolution du profil démographique de leur main-d'œuvre. Quelques-uns ont indiqué que la proportion de travailleurs de plus de 50 ans était plus forte, ce qui se traduit par une prévalence plus élevée des maladies chroniques parmi leur personnel. Bien qu'ils reconnaissent devoir démontrer leur volonté de s'adapter à leurs employés, au moment de les recruter

et pour les retenir, ils trouvent difficile de déterminer quelle mesure d'adaptation permettra à un employé de demeurer au travail.

Les personnes handicapées représentent un important bassin de main-d'œuvre sous-exploité, mais leur participation au marché du travail n'a pas beaucoup changé au cours des dernières années.

L'écart intergénérationnel (entre travailleurs jeunes et âgés) se creuse de plus en plus en milieu de travail. La main-d'œuvre se renouvelle graduellement. Les employés sont plus scolarisés, mais les employeurs ont aussi davantage besoin de compétences techniques particulières. Les travailleurs capables de penser de façon innovatrice et de gérer le changement sont davantage en demande.

Par ailleurs, le travail devient aussi plus risqué, comme en témoignent l'augmentation des blessures et des décès au travail, et les taux plus élevés de cancer chez les cols bleus. Une augmentation généralisée des préjudices psychologiques (comme la violence et le harcèlement) a aussi été signalée. Dans les milieux syndiqués, les nouveaux travailleurs hésitent à se mêler d'affaires syndicales ou à exercer leurs droits, comme le droit de refuser un travail non sécuritaire.

Certains employés se sentent sous-utilisés et s'attendent à un travail plus stimulant. Toutefois, globalement, le marché du travail devient plus exigeant. La main-d'œuvre a plus de difficulté à s'adapter aux changements, ce qui crée une augmentation du nombre d'employés en congé de maladie et d'invalidité de longue durée. Les employeurs perdent du personnel expérimenté et ont de plus en plus de mal à le remplacer.

Les employés veulent être valorisés au travail – non seulement pour l'importance du travail qu'ils font, mais aussi pour leur apport à l'ensemble de l'organisation. Leurs attentes augmentent aussi par rapport à la flexibilité des conditions de travail, et de l'équilibre travail-vie privée. Pourtant, les travailleurs vivent des difficultés liées au déséquilibre entre leur travail et leur vie privée, au manque de services de garderie et de services aux aînés, et à l'insuffisance du temps de vacances et d'autres avantages.

Enfin, la technologie bouleverse nos façons de travailler et de communiquer. Les rapports sociaux entre collègues sont moins nombreux au travail, ce qui peut affaiblir le réseau de soutien social des travailleurs.

MÉTHODES D'ADAPTATION DES EMPLOYEURS À L'ÉVOLUTION DE LA POPULATION ACTIVE

Au cours des dernières années, les employeurs ont axé leurs stratégies sur les éléments suivants :

- Santé et sécurité au travail;
- Diversité des effectifs et inclusion en milieu de travail;
- Modalités de travail flexibles (p. ex. horaires flexibles, télétravail);
- Programmes de soutien du bien-être; et
- Éducation et sensibilisation sur la santé mentale au travail.

La retraite des baby-boomers, et la perte de connaissances précieuses qui s'ensuit en milieu de travail, a stimulé les efforts de recrutement de jeunes travailleurs et de rétention des employés plus âgés. Les employeurs s'assurent que leurs programmes d'avantages soient concurrentiels et que leurs modalités de travail soient flexibles afin d'attirer les gens les plus talentueux. En raison de la discordance entre les compétences détenues par les étudiants qui intègrent le marché du travail et les besoins des employeurs, ceux-ci orientent leurs efforts sur le recrutement de travailleurs pourvus de compétences particulières et explorent de nouvelles sources de talents. Ils accélèrent aussi le développement des jeunes travailleurs pour combler le vide qui sera créé par la retraite des travailleurs d'âge mûr.

Il existe une conscience accrue de l'impact social et économique de la mauvaise santé mentale et physique et de ses conséquences pour la compétitivité et les ressources humaines des organisations. Cela amène beaucoup d'employeurs à faire du bien-être de leurs employés une priorité de leur organisation. Cependant, la plupart des organisations ne sont pas outillées pour s'occuper de leurs employés souffrant de difficultés psychologiques. En particulier, les cadres n'ont pas la formation et les compétences voulues pour gérer et soutenir les travailleurs qui vivent des problèmes de santé mentale.

Tableau 1 – Stratégies des employeurs pour faire face à l'évolution du profil démographique de la population active, selon les résultats du sondage préalable à la table ronde

- Admissibilité aux avantages moins d'un mois après l'embauche, et allongement des vacances payées
- Efforts pour faire concorder les compétences avec les postes et mobiliser la main-d'œuvre par divers moyens
- Ciblage de compétences particulières (p. ex. en technologies) et exploration de nouvelles sources de talent

- Bonification de la proposition de valeur pour les employés détenteurs de compétences essentielles
- Promotion de l'innovation et de la productivité de façon non malsaine
- Conscientisation des leaders à leur impact sur la santé et le bien-être physiques et psychologiques des employés
- Accent mis sur la formation directe et en personne
- Planification hâtive de la relève pour réduire la perte de connaissances précieuses en raison des départs à la retraite
- Transfert de connaissances/compétences et encadrement des nouveaux employés avant le départ à la retraite d'un travailleur d'âge mûr

- Identification précoce des barrières médicales/non médicales pour réduire la gravité des

- problèmes de santé et la durée des absences
- Établissement d'un cadre de mesure pour cerner les défis et les améliorations à apporter aux programmes
- Faire du bien-être au travail une priorité

- Création d'un environnement de travail flexible sachant reconnaître le rendement exceptionnel et l'innovation
- Télétravail
- Postes à temps partiel et à contrat
- Modification des modalités et des espaces de travail pour favoriser l'innovation et attirer des travailleurs (tant du Canada que de l'étranger)

Les employeurs doivent faire preuve de flexibilité pour satisfaire les besoins d'employés à différents stades de leur vie et de leur carrière. Il est nécessaire d'avoir une stratégie qui correspond aux intérêts et aux besoins de toutes les générations d'employés. Beaucoup de travail reste à faire pour fournir aux gestionnaires des outils concrets et pratiques pour soutenir les employés tout en respectant les besoins de leurs collègues.

TRAVAILLEURS ÂGÉS

DÉFIS ACTUELS DU MONDE DU TRAVAIL PAR RAPPORT AUX TRAVAILLEURS ÂGÉS

Selon les participants à la table ronde, les travailleurs âgés recherchent la stabilité dans leur travail. Certains ont du mal à composer avec le changement organisationnel rapide et continu, et en particulier le changement technologique. Les progrès technologiques s'accroissent à un rythme effréné au travail. Les travailleurs âgés peuvent trouver difficile de s'adapter à ces nouveautés. Pourtant, la formation en personne – celle que préfèrent les travailleurs d'âge mûr – est de moins en moins répandue dans les organisations. Cela crée des ennuis aux travailleurs âgés et peut les inciter à prendre leur retraite pour éviter d'avoir à s'initier à une nouvelle technologie.

De plus, les travailleurs âgés sont plus touchés par les maladies chroniques. Ils sont aussi plus souvent victimes de maladies et de blessures non liées au travail. Les employeurs doivent axer leurs efforts sur la promotion de la santé pour garder ces employés au travail, ou les aider à y retourner s'ils doivent s'en absenter pour raisons de santé. Pourtant, les employeurs trouvent souvent compliqué de s'adapter aux travailleurs âgés et de faciliter leur retour au travail.

Enfin, la retraite des travailleurs âgés peut poser des défis aux employeurs, en les obligeant à recruter et à former des gens talentueux en remplacement. Pour faire face à cette situation, les employeurs recherchent des moyens de retenir les travailleurs âgés ou de les sortir de la retraite lorsque des connaissances essentielles viennent à manquer.

Tableau 2 – Défis du monde du travail à l'égard du soutien aux travailleurs âgés, selon les participants à la table ronde

- Perte de connaissances précieuses
- Certains travailleurs d'âge mûr ont de la difficulté à suivre le changement rapide et continu dans certaines organisations
- Certains employeurs adoptent des normes minimales, ce qui peut inciter les travailleurs âgés à prendre leur retraite plus tôt

- Non seulement aux échelons supérieurs, mais à tous les échelons des organisations
- Les employés d'âge mûr recherchent la stabilité
- Le recrutement de jeunes travailleurs est une priorité pour remplacer le personnel qui quitte la population active
- Il est important d'offrir un environnement stimulant pour les travailleurs âgés, et non seulement des perspectives d'avancement

- Les travailleurs âgés sont plus souvent victimes de maladies/blessures non liées au travail, ce qui entraîne des coûts de santé élevés
- Le retour au travail et l'adaptation des lieux de travail peut être compliqué pour les employeurs

- Certains travailleurs d'âge mûr préfèrent la formation en personne, mais ce type de formation est de moins en moins offert
- La formation et l'information en ligne peuvent être moins évidentes pour les travailleurs âgés
- Pour contribuer au rattrapage technologique des travailleurs âgés, il faut axer les efforts sur le développement des habiletés technologiques de base et de la résilience et sur l'apprentissage des technologies
- Certains travailleurs âgés préfèrent prendre leur retraite plutôt que de s'initier à une nouvelle technologie

STRATÉGIES ACTUELLES DE SOUTIEN AUX TRAVAILLEURS ÂGÉS EN MILIEU DE TRAVAIL

La plupart des stratégies de soutien aux travailleurs âgés mises en œuvre par les employeurs tournent autour de la rétention. On s'efforce en particulier d'assouplir leurs conditions de travail pour leur permettre de rester dans l'organisation ou d'y retourner dans le cadre de relations employeur-employé moins officielles.

De plus, en prévision de la prochaine vague de retraites, les employeurs accélèrent le recrutement et le développement de jeunes travailleurs et créent des banques de connaissances dont ces jeunes pourront se servir lorsqu'ils rencontreront une nouvelle difficulté au travail.

Enfin, dans le but de retenir les travailleurs âgés plus longtemps, les employeurs mettent en place des programmes et des mesures de soutien favorisant leur santé et leur bien-être.

Tableau 3 – Stratégies de soutien aux travailleurs âgés en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- Modalités de travail flexibles visant à ramener les employés retraités dans un rôle de consultant à temps partiel
- Options de préretraite, dans la mesure du possible, pour répondre aux besoins opérationnels; les employés peuvent se voir offrir une charge de travail réduite comme transition vers la retraite
- Ramener des employés retraités au travail sur une base contractuelle ou occasionnelle, en fonction de leurs compétences, pour combler des besoins en connaissances
- Axer les efforts sur la prévention des blessures/maladies et détecter les employés à risque
- Axer les efforts sur la rétention des travailleurs âgés et sur le transfert des connaissances des travailleurs âgés aux jeunes travailleurs
- Interviewer les employés sur leur travail et leurs responsabilités avant qu'ils prennent leur retraite, et fournir les transcriptions à leurs remplaçants

- Pour attirer les travailleurs âgés, les employeurs doivent axer leurs efforts sur l'expertise et les relations
- Éducation des gestionnaires pour réduire leur réticence à s'adapter aux besoins des travailleurs âgés
- Éducation des employés sur les pratiques sécuritaires, le bien-être et la saine alimentation pour prévenir les blessures/maladies
- Rôles de mentor
- Création d'équipes diversifiées avec un équilibre entre les travailleurs jeunes et âgés, les types de bagage, etc.
- Modalités de travail flexibles, temps partiel
- Clarté des exigences des postes
- Environnement qui stimule sans surcharger
- Tenir compte de l'expérience professionnelle des travailleurs âgés et déterminer leurs compétences transférables
- Veiller à offrir une formation d'appoint pertinente, surtout aux employés retraités qui retournent au travail

- Bureaux fermés pour ceux qui en ont besoin (espaces tranquilles)
- Promotion de la santé psychologique au travail et adoption de la Norme nationale
- Soutien au bien-être
- Défense de politiques, rôle d'aidant naturel et sécurité du revenu

- Efficacité des stratégies de gestion du changement et des communications internes
- Formation offerte en personne par un instructeur, au lieu des modules de formation en ligne libre-service

LISTE DE SOUHAITS DES EMPLOYEURS : OUTILS ET STRATÉGIES DE SOUTIEN AUX TRAVAILLEURS ÂGÉS

Les employeurs craignent que la retraite des travailleurs d'âge mûr n'entraîne la disparition de connaissances essentielles à leur compétitivité. Leur liste de souhaits comprend donc des outils et des stratégies axés sur la rétention de cet important groupe d'employés et le transfert de leurs connaissances aux travailleurs plus jeunes.

Tableau 4— Outils et stratégies nécessaires aux employeurs pour soutenir les travailleurs âgés en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- L'admissibilité à de nombreux régimes d'assurance collective s'arrête à 65 ans, ce qui empêche les travailleurs âgés de continuer à travailler. Les programmes d'avantages devraient être restructurés de façon à ne pas entraver la rétention des travailleurs âgés
- Prévoir des espaces de repos dans des endroits tranquilles pour les travailleurs âgés ou leurs collègues qui ont besoin de repos
- Stratégies efficaces à l'égard des travailleurs d'âge mûr, notamment :
 - comment promouvoir leur santé et leur bien-être;
 - comment transférer leurs connaissances;
 - comment les retenir au travail; et
 - comment les sortir de la retraite pour combler des besoins en connaissances

TRAVAILLEURS AYANT DES OBLIGATIONS D'AIDANT NATUREL

DÉFIS ACTUELS DU MONDE DU TRAVAIL PAR RAPPORT AUX TRAVAILLEURS AYANT DES OBLIGATIONS D'AIDANT NATUREL

Dans la société actuelle, la conciliation des obligations professionnelles et familiales représente un défi pour un nombre grandissant de travailleurs. Ceux-ci s'occupent de différentes personnes à charge (conjoint, enfants, parents, grands-parents), et le nombre d'aidants naturels dans la population active est en hausse. Les travailleurs qui ont des obligations d'aidant naturel sont plus vulnérables aux maladies mentales et physiques en raison de l'énergie énorme que requiert la conciliation des exigences de la vie familiale et professionnelle.

Un des principaux défis des employeurs consiste à répondre au besoin de modalités de travail flexibles des travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel, sans compromettre la viabilité des opérations quotidiennes. De plus, dans de nombreuses organisations, les programmes d'avantages et les politiques de congé ne prévoient pas de soutien spécial pour les employés ayant des obligations d'aidant naturel. Il faut conscientiser davantage les gestionnaires et les cadres supérieurs aux exigences du rôle d'aidant naturel afin qu'ils offrent un soutien adéquat et des ressources aux employés qui assument ce rôle.

Tableau 5 - Défis du monde du travail à l'égard du soutien aux travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel, selon les participants à la table ronde

- Les employeurs doivent être éduqués sur leur obligation/responsabilité de s'adapter aux besoins des employés qui vivent des difficultés non liées au travail
- Les obligations d'aidant naturel peuvent être une source d'incapacité mentale qui n'est pas couverte par les régimes d'assurance invalidité de courte ou de longue durée des organisations
- Même s'ils n'obtiennent pas les congés qu'ils demandent, les aidants naturels ont quand même besoin de s'absenter. Cela peut les obliger à prendre des congés de maladie pour remplir leurs obligations personnelles
- Les employeurs ont l'habitude de s'adapter aux besoins des parents. Cependant, ils n'offrent pas de mesures d'adaptation aux couples homosexuels qui doivent s'occuper d'un conjoint
- Les employeurs trouvent compliqué de concilier les exigences organisationnelles avec les besoins individuels lorsqu'ils ont à s'adapter au besoin de modalités de travail flexibles des aidants naturels

- Déterminer les bonnes politiques à mettre en œuvre pour mieux soutenir les employés ayant des obligations d'aidant naturel (p. ex. congés personnels, congés pour raisons familiales)
- Établir des approches et des mesures de soutien peu coûteuses en milieu de travail (c.-à-d.

mesures d'adaptation)

- La flexibilité à l'égard des travailleurs est difficile dans un environnement de travail hautement structuré, comme dans le secteur des ressources, le secteur manufacturier ou l'industrie automobile. Les employeurs devront peut-être recourir à des approches sectorielles
- Les politiques d'une organisation ne sont pas toujours appliquées de façon uniforme par tous les gestionnaires et dans tous les services

STRATÉGIES ACTUELLES POUR SOUTENIR LES TRAVAILLEURS AYANT DES OBLIGATIONS D'AIDANT NATUREL EN MILIEU DE TRAVAIL

Les stratégies mises en œuvre par les employeurs pour soutenir les travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel visent à changer la culture du travail de façon à développer la conscience et la compréhension des besoins spéciaux de ce groupe d'employés parmi leurs gestionnaires et leurs collègues. Les employeurs mettent aussi en place des programmes de soutien et des aménagements pour soutenir ce changement de culture. En voici des exemples :

- Programmes d'avantages flexibles;
- Politiques de congé flexibles; et
- Ressources en santé mentale mises à la disposition des aidants naturels pour soutenir leur bien-être psychologique

Tableau 6 – Stratégies de soutien aux employés ayant des obligations d'aidant naturel en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- Éduquer les gestionnaires pour réduire leur réticence à s'adapter aux besoins des travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel

- Avantages flexibles, congés personnels, allongement des vacances, congés remboursés, congés payés et non payés
- Couvrir les coûts du délai de carence lorsqu'un employé part en congé pour raisons familiales
- Sabbatiques planifiées (mise en banque d'une partie du salaire ou des heures de travail en cas de besoin)
- Modalités et horaires de travail flexibles, télétravail
- Indemnisation des employés qui doivent payer quelqu'un pour s'occuper d'une personne à charge lorsqu'ils voyagent en service commandé
- Dans les organisations où cela se produit à l'occasion seulement, les situations sont souvent traitées au cas par cas
- Programme d'aide aux employés, premiers soins en santé mentale, services de soutien
- Adoption de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

- Défense des politiques concernant le rôle d'aidant naturel et la sécurité du revenu

LA LISTE DE SOUHAITS DES EMPLOYEURS : OUTILS ET STRATÉGIES DE SOUTIEN AUX TRAVAILLEURS AYANT DES OBLIGATIONS D'AIDANT NATUREL

Les travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel peuvent vivre beaucoup de stress en raison des acrobaties qu'ils doivent effectuer quotidiennement pour s'acquitter de leurs responsabilités à la fois familiales et professionnelles. Les employeurs sont de plus en plus conscients de cette situation. Ils réalisent que le soutien efficace de ces travailleurs est parfois entravé par la culture organisationnelle. Il leur faut donc des ressources supplémentaires pour apprendre à créer une culture organisationnelle appuyant mieux les employés et favorisant l'équilibre travail-vie privée. Ils ont aussi besoin d'exemples de programmes et de pratiques ayant été mis en œuvre avec succès dans d'autres organisations pour mieux satisfaire les besoins des aidants naturels.

Tableau 7 – Outils et stratégies nécessaires aux employeurs pour soutenir les travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel, selon les participants à la table ronde

- Stratégies pour stimuler le développement d'une culture favorable à l'équilibre travail-vie privée et à la vie familiale

- Moyens innovateurs de concevoir des programmes d'avantages flexibles, qui ne forcent pas les aidants naturels à sacrifier des journées de vacance pour remplir leurs obligations personnelles
- Offrir de la formation aux aidants naturels pour leur apprendre à prendre soin d'eux-mêmes

TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

DÉFIS ACTUELS DU MONDE DU TRAVAIL PAR RAPPORT AUX TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Le personnel handicapé continue d'être stigmatisé et de faire l'objet d'idées fausses (p. ex. à propos de sa productivité, de son absentéisme, de son taux de roulement, de son niveau de compétence), malgré l'abondance des données probantes qui les contredisent. Cela peut empêcher des personnes handicapées de trouver un emploi et d'aspirer au succès professionnel. L'éducation et la sensibilisation sont nécessaires dans ce domaine.

Les employeurs trouvent aussi problématique d’offrir des mesures d’adaptation aux travailleurs handicapés. En particulier, la conciliation des besoins de l’organisation et de l’individu leur donne souvent des maux de tête. Ils peuvent avoir du mal à trouver la bonne mesure d’adaptation pour une situation donnée, et ils se méprennent souvent sur le coût de telles mesures. Pourtant, la proportion de personnes handicapées et atteintes de maladies chroniques augmente dans notre population active à mesure qu’elle vieillit. Ces problèmes nécessitent souvent des mesures d’adaptation particulières et amplifient le besoin général d’adaptation.

Les cadres supérieurs doivent être conscients de l’importance de s’adapter aux employés handicapés pour le succès futur de leur organisation, et doivent démontrer leur soutien à cette initiative. Les réseaux de pairs et les groupes d’employés-ressources se sont avérés très efficaces, non seulement pour soutenir les employés handicapés, mais aussi pour guider la recherche de mesures d’adaptation potentielles pour des situations de travail complexes. Dans ce genre de situation, les employeurs pourront devoir recourir à de l’aide extérieure ou à un fournisseur externe afin de déterminer les mesures d’adaptation adéquates pour un employé handicapé.

Tableau 8 – Défis du monde du travail à l’égard du soutien aux travailleurs handicapés, selon les participants à la table ronde

- Il peut être difficile de détecter et de soutenir efficacement les employés souffrant d’une maladie dégénérative qui évolue lentement vers l’incapacité (p. ex. troubles cognitifs, SEP). Il peut également s’agir d’une conséquence du vieillissement
- Il peut être très délicat d’aborder la question du déclin de la santé physique ou mentale d’une personne qui tente de conserver son autonomie
- Certaines mesures d’adaptation sont très coûteuses, surtout pour les petites entreprises. Beaucoup d’employeurs n’ont pas d’approche systématique à l’égard des mesures d’adaptation. Il est souvent difficile de concilier les exigences de l’organisation avec les besoins de l’individu
- Les employeurs sont confrontés au défi de trouver la mesure d’adaptation convenant le mieux à un état particulier
- L’évaluation des capacités et des limites physiques des employés blessés ou malades se fait de manière assez courante. Il peut être plus difficile d’évaluer les capacités cognitives
- À cause de problèmes au travail, les employés peuvent prendre des congés pour raisons de santé mentale possiblement non couverts par les régimes d’assurance invalidité de courte ou de longue durée des organisations

- Les politiques gouvernementales tenant seulement compte du revenu des personnes constituent un obstacle majeur (surtout au Québec). L’accès à certains programmes est réservé aux bénéficiaires d’aide sociale, ce qui est restrictif
- La définition d’un handicap en Ontario n’est pas forcément la même qu’au Québec. Cela constitue un problème à la grandeur du Canada

- Comment recruter des employés handicapés? Où les trouver? Quelles sont les attentes des travailleurs bénéficiant de mesures d'adaptation subventionnées? Comment les agences de placement peuvent-elles aider les entreprises à trouver des candidats? Souvent, les personnes handicapées ne passent pas par les agences. Elles se débrouillent elles-mêmes et ne déclarent pas volontairement leur handicap au moment du recrutement
- Pré-ébauche et déclaration volontaire : Quels sont les avantages de la déclaration volontaire? Comment les employeurs peuvent-ils soutenir un employé dont ils ignorent les besoins possibles en mesures d'adaptation?
- Au moment du recrutement, il peut être difficile de comprendre exactement quelles pourraient être les mesures d'adaptation nécessaires à un nouvel employé pour être productif, et comment ses besoins pourraient évoluer avec le temps

- Il faut cesser de percevoir les personnes handicapées comme un petit groupe marginal, et implanter une culture où il est entendu que tous les employés peuvent nécessiter une mesure d'adaptation à un moment ou l'autre
- Plusieurs participants ont convenu qu'il ne devrait pas y avoir de différence entre l'incapacité mentale et physique au niveau de l'approche et de l'accessibilité des programmes de soutien
- Il peut exister des attitudes et des croyances négatives non fondées entourant la productivité des employés handicapés. La santé mentale en particulier fait l'objet d'idées fausses
- Les employeurs s'attendent parfois à ce que la productivité de leurs employés soit optimale en tout temps. Cela n'est pas réaliste. En vertu de certains régimes d'assurance invalidité de longue durée, les employés ne peuvent retourner au travail avant d'être redevenus fonctionnels à 70 %
- Dans certains milieux syndiqués, il est difficile d'offrir des mesures d'adaptation à certains employés sans que cela n'entraîne des griefs
- Le vrai défi n'est pas de s'adapter aux employés; il s'agit plutôt de réduire la prévalence des handicaps nécessitant des mesures d'adaptation, en axant les efforts sur la santé et la sécurité psychologiques au travail
- Les travailleurs contractuels et ceux qui occupent des emplois précaires sont moins susceptibles de déclarer volontairement un handicap. Les cadres supérieurs sont aussi moins susceptibles de le faire par crainte de projeter une image de faiblesse
- Il faut s'attendre à ce que les employeurs accordent la priorité à cette question. Il n'y a pas de moyen structuré de déterminer quels sont les besoins et comment y répondre. Ce manque de structure découle probablement d'un manque de leadership

- Les employeurs doivent être éduqués sur la manière de recruter des travailleurs handicapés et de s'y adapter
- Souligner les succès : permettre aux employés handicapés de partager leur expérience en milieu de travail et de décrire les mesures d'adaptation dont ils ont besoin
- Il faut éduquer les cadres sur les questions d'adaptation

Ces défis conduisent à une multiplication des demandes d'indemnisation pour incapacité. En ne s'adaptant pas aux employés, on peut se créer des problèmes de rétention d'effectifs, qui peuvent à leur tour entraîner une perte de productivité et de possibilités d'emploi. Les employeurs ignorent souvent le coût réel d'une mesure d'adaptation. Lorsque le coût d'une mesure d'adaptation est leur seule préoccupation, ils minimisent la valeur d'un employé productif dans leur organisation.

STRATÉGIES ACTUELLES POUR SOUTENIR LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS EN MILIEU DE TRAVAIL

Pour surmonter les barrières auxquelles les personnes handicapées sont confrontées au travail, les employeurs mettent en œuvre de nombreuses stratégies visant à éduquer et à conscientiser tous les échelons de leurs organisations. On encourage maintenant l'ouverture du dialogue sur cette question dans beaucoup de milieux de travail, et on fait la promotion du réseautage des personnes handicapées, souvent par la création de groupes d'employés-ressources.

Les employeurs consolident ce changement de culture par l'établissement de programmes et de politiques visant à satisfaire les besoins des employés handicapés. En voici des exemples :

- Programmes d'avantages sociaux complets;
- Programmes de santé ciblant tous les stades du continuum de la santé;
- Mesures d'adaptation; et
- Programmes de gestion de l'incapacité.

En reconnaissance du fait que les travailleurs handicapés représentent un bassin de main-d'œuvre talentueuse et sous-exploitée, les employeurs portent aussi attention à leurs pratiques de recrutement pour s'assurer qu'elles n'excluent aucun candidat, handicapé ou non.

Tableau 9 – Stratégies de soutien aux travailleurs handicapés en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- Programmes spéciaux (c.-à-d. modalités de travail flexibles, horaire de travail adapté, modification des tâches, politiques sur les congés payés et non payés, congés pour urgence personnelle, PAE, premiers soins en santé mentale, services de soutien en santé adaptés, soutien au bien-être, programmes d'avantages sociaux complets)
- Programmes de santé couvrant tous les stades du continuum de la santé (c.-à-d. prévention des maladies et promotion de la santé, ergonomie, intervention précoce, gestion des présences avec gestion de cas active, retour au travail)
- Les employeurs sont plus proactifs et offrent d'adapter leurs locaux
- L'aide externe pour trouver la mesure d'adaptation la plus adéquate peut être utile
- Promotion de la santé psychologique au travail et adoption de la Norme nationale
- Processus d'adaptation normalisé conçu en collaboration avec les intervenants clés
- Vérification de la convivialité pour les personnes handicapées fondée sur le consensus : il s'agit

d'une vérification qui se solde par un succès ou un échec, et qui aide les employeurs à déterminer ce qu'ils peuvent améliorer dans leurs programmes

- L'inclusion de la gestion de l'incapacité dans un programme de promotion de la diversité peut en augmenter la visibilité dans une organisation

- Collaboration entre la direction, les syndicats et les employés sur les questions d'adaptation
- En profiter pour développer une culture d'adaptation lorsque ce genre de situation se produit
- Ouverture du dialogue sur cette question en milieu de travail, et occasions de réseautage pour les employés handicapés et ceux qui les aident (c.-à-d. groupes d'employés-ressources, groupes de soutien formés d'employés dans la même situation)
- Conscientisation et engagement des cadres supérieurs : reconnaissance du fait que tous les travailleurs possèdent des compétences.

- Formation/guides sur la façon de tenir des réunions inclusives
- Programmes de sensibilisation ciblant les employés, les employeurs et les syndicats
- Les groupes d'employés-ressources peuvent contribuer aux efforts de sensibilisation, recueillir du soutien et contredire les idées fausses
- Formation des employeurs visant à réduire leur réticence à s'adapter aux besoins des travailleurs handicapés, pour aussi renforcer l'idée que s'adapter est un devoir, et expliquer comment le mettre en pratique

- Processus d'intégration complète des nouveaux employés handicapés
- Durant le processus de recrutement, donner l'occasion aux employés de déclarer volontairement leur handicap en toute confidentialité, pour ainsi permettre aux organisations de mieux s'adapter à leurs besoins

LA LISTE DE SOUHAITS DES EMPLOYEURS : OUTILS ET STRATÉGIES DE SOUTIEN AUX TRAVAILLEURS HANDICAPÉS EN MILIEU DE TRAVAIL

Afin de mieux répondre aux besoins des employés handicapés, les employeurs ont besoin de plus d'information sur les mesures d'adaptation efficaces et rentables pour différents types de maladies ou de handicaps. Ils ont également besoin d'un cadre détaillé pour aider les employés à réussir leur retour au travail après un congé pour incapacité. Ils reconnaissent en outre qu'afin de promouvoir le recrutement de travailleurs handicapés, une meilleure collaboration entre les agences de placement et les employeurs sera nécessaire.

Tableau 10 – Outils et stratégies nécessaires aux employeurs pour soutenir les employés handicapés en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- Cadre pour préparer les employés à retourner au travail après un congé pour raisons de santé et leur assurer un travail stimulant où ils seront productifs
- Fournir des services de gestion des cas d'incapacité avant que la santé des employés ne se dégrade et qu'ils doivent s'absenter du travail
- Lignes directrices en matière d'accessibilité (p. ex. comment créer des sites Web accessibles)
- Analyse des exigences cognitives, analyse des exigences en matière de rapports interpersonnels (aptitude au travail d'équipe)
- Conseils sur la variété des mesures d'adaptation disponibles
- Base de données des pratiques et des outils efficaces dans des industries particulières pour aider les employeurs à s'adapter aux divers besoins des employés handicapés¹

- Mise en commun d'une base de données contenant les CV des clients des agences pour permettre aux employeurs de trouver des candidats plus facilement
- Le gouvernement des Pays-Bas oblige les employeurs à payer deux ans de salaire aux employés qui ne retournent pas au travail après un congé pour incapacité en lien avec leur handicap

- Moyens de changer la culture organisationnelle pour que, durant le processus d'adaptation, on reconnaisse les capacités des personnes au lieu de se concentrer sur leur handicap
- Responsabilisation accrue des gestionnaires à l'égard de la gestion efficace des cas

- Formation des gestionnaires visant à accroître leur capacité de traiter les questions d'adaptation au cas par cas

- Conseils pour rendre le processus de recrutement accessible (p. ex. site Web, processus de demande d'emploi)
- Négociation confidentielle des questions d'adaptation par une tierce partie avant la prise des décisions d'embauche, afin d'assurer une meilleure objectivité des décisions

Dans l'examen d'autres politiques externes ou gouvernementales, il est particulièrement intéressant de noter que le gouvernement des Pays-Bas a introduit une mesure législative obligeant les employeurs à payer un an de salaire à un employé qui ne retourne pas au travail après un congé pour cause d'incapacité. La valeur du dédommagement a été récemment augmentée à deux ans de salaire. Cette

¹ Existant déjà en Allemagne, ce type de base de données permet également de mettre en correspondance l'analyse des exigences des postes d'une organisation avec l'évaluation des capacités fonctionnelles des candidats, afin de déterminer les technologies d'assistance ou les autres mesures d'adaptation qui leur conviennent. Cela contribue à résoudre d'autres difficultés plus complexes en matière d'adaptation et maximise le potentiel de retour au travail des personnes.

politique vise à inciter les employeurs à s'adapter de façon proactive à leurs employés handicapés, et à favoriser leur santé et leur productivité au travail. De l'avis des participants, les politiques de ce genre sont inédites, mais elles pourraient avoir pour conséquence imprévue d'entraver le recrutement d'employés handicapés, même si leur but est d'encourager les employeurs à s'adapter à ces employés. Si les employeurs pensent que l'embauche de personnes handicapées puisse engendrer des coûts futurs, ils pourraient simplement éviter de les recruter.

Cependant, l'analyse des impacts de la politique néerlandaise a démontré qu'elle a contribué à stimuler les efforts d'adaptation et à réduire la stigmatisation des personnes handicapées en milieu de travail. Lorsque les employeurs mènent à bien un processus d'adaptation, les mythes concernant les coûts se dissipent. En outre, plus les personnes handicapées sont maintenues au travail, plus les préjugés concernant leur productivité, leur absentéisme et leur taux de roulement s'estompent. Les barrières à l'emploi sont levées, et cela peut ouvrir la porte à l'embauche de personnel handicapé.

TRAVAILLEURS AYANT DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE

DÉFIS ACTUELS DU MONDE DU TRAVAIL PAR RAPPORT AUX TRAVAILLEURS AYANT DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE

La stigmatisation de la maladie mentale est un problème répandu dans nos milieux de travail et dans la société en général. Cela amène souvent les employés à refuser de faire appel aux ressources ou au soutien disponibles en milieu de travail lorsqu'ils affrontent des difficultés psychologiques. Cela peut les empêcher d'obtenir l'aide nécessaire pour se rétablir. C'est une question préoccupante car les travailleurs canadiens sont de plus en plus touchés par les problèmes de santé mentale.

Encore une fois, les employeurs ont du mal à concilier les exigences organisationnelles avec les besoins individuels. Ils considèrent encore plus difficile de résoudre les questions et les situations complexes liées à la santé mentale en milieu de travail. Les employeurs sont bien renseignés sur les problèmes de santé physique et les modifications qu'ils requièrent à l'environnement bâti, mais ils sont souvent perplexes lorsqu'il s'agit de trouver des mesures d'adaptation convenant à des problèmes de santé mentale. Ils trouvent aussi difficile de cerner les barrières médicales et non médicales pouvant empêcher une personne souffrant de maladie mentale de rester au travail, ainsi que de cerner et de corriger les aspects du travail pouvant influencer négativement sur la santé mentale d'un employé.

Les organisations n'ont pas les compétences et le leadership nécessaires pour gérer les questions de santé mentale en milieu de travail. Les cadres supérieurs et les gestionnaires sont inadéquatement préparés pour aborder et résoudre les problèmes. Ils sont souvent mal à l'aise de parler de santé mentale avec leurs subordonnés directs. Certaines priorités clés ont donc été désignées pour permettre

aux employeurs de mieux soutenir leurs employés ayant des problèmes de santé mentale. Premièrement, il est essentiel d'éduquer les employés, les gestionnaires et les cadres supérieurs sur la santé mentale. En ouvrant le dialogue sur cette question, les employeurs peuvent contribuer à réduire la stigmatisation de la maladie mentale en milieu de travail. La formation visant à lutter contre la stigmatisation (y compris l'auto-stigmatisation) est aussi essentielle. Pour promouvoir la santé mentale et le bien-être de tous les employés, les employeurs doivent créer des milieux de travail psychologiquement sains où les employés ne se sentiront pas jugés s'ils dévoilent un problème de santé mentale, et ils doivent encourager les employés à se prendre en main afin qu'ils puissent obtenir le soutien dont ils ont besoin au travail et à l'extérieur pour se rétablir.

Tableau 11 – Défis du monde du travail à l'égard du soutien aux travailleurs ayant des problèmes de santé mentale en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- La stigmatisation est le principal défi associé à la maladie mentale en milieu de travail; cela empêche les employés de dévoiler leurs problèmes et de demander de l'aide
- Pour combattre la stigmatisation, il est essentiel d'offrir de la formation visant à enrayer ce phénomène aux cadres et aux employés
- L'auto-stigmatisation empêche les employés d'admettre qu'ils ont un problème de santé mentale et de demander de l'aide
- La stigmatisation existe même dans les organisations où on s'occupe de santé mentale de manière proactive. Les employés qui dévoilent un problème de santé mentale craignent d'être jugés et de compromettre leur avancement et leur succès professionnels
- Certains employés peuvent aussi vivre du déni et refuser de reconnaître qu'ils ont peut-être un problème de santé mentale, ce qui n'aide pas les gestionnaires à les orienter vers les ressources

- On met de plus en plus l'accent sur l'adaptation. Mais la prévention est aussi essentielle pour promouvoir la santé mentale en milieu de travail, surtout lorsque ce milieu est la source des problèmes ou en augmente l'intensité
- Les employeurs sont au courant des adaptations convenant aux problèmes de santé physique, mais ils peinent à trouver des solutions innovatrices pour s'adapter aux difficultés psychologiques de leurs employés
- Les employeurs ont de la difficulté à concilier les exigences organisationnelles avec les besoins individuels lorsqu'ils tentent de s'adapter aux problèmes de santé de leur personnel
- Déterminer les barrières médicales et non médicales pouvant empêcher un employé de rester au travail (p. ex. burnout) et leurs impacts sur l'employé et l'organisation
- Détecter et régler les problèmes potentiels au travail pouvant engendrer ou amplifier des difficultés psychologiques (p. ex. harcèlement, intimidation)
- Le succès des politiques et des programmes peut dépendre du surveillant ou du gestionnaire d'un employé. Les employés n'utiliseront pas les ressources disponibles en milieu de travail sans le soutien de leur gestionnaire

- Les organisations ne sont pas pourvues des compétences et du leadership nécessaires pour aborder les problèmes et les résoudre
- Les problèmes de santé mentale sont mal compris dans la population générale, et cela se reflète en milieu de travail. Les employés vivant des difficultés psychologiques n’ont pas toujours la sympathie de leurs collègues. L’éducation dans ce domaine est nécessaire; personne n’est à l’abri des problèmes de santé mentale
- De nombreux problèmes sont regroupés sous l’étiquette « problèmes de santé mentale ». La « santé mentale » est un concept très générique; on ne mettrait pas en place des programmes de gestion de la santé physique, ce serait trop général.

STRATÉGIES ACTUELLES POUR SOUTENIR LES TRAVAILLEURS AYANT DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL

La stigmatisation, y compris l’auto-stigmatisation, peut empêcher les personnes ayant des problèmes de santé mentale d’aller chercher l’aide dont elles ont besoin pour se rétablir – surtout en milieu de travail. C’est pourquoi les employeurs mettent en place des stratégies pour réduire la stigmatisation au travail, comportant des volets éducation et sensibilisation. Ces stratégies couvrent aussi la formation des gestionnaires et des employés sur les signes et symptômes de problèmes de santé mentale, et sur les ressources à la disposition des employés aux prises avec de tels problèmes.

Il est particulièrement difficile aux employeurs de déterminer quelle mesure d’adaptation convient à un employé ayant un problème de santé mentale. Les employeurs collaborent maintenant avec les intervenants clés (p. ex. employés, syndicats, assureurs, PEA) non seulement pour trouver des mesures d’adaptation appropriées, mais aussi pour mettre en place des pratiques aidant à prévenir les problèmes de santé mentale au travail.

Tableau 12 – Stratégies de soutien aux employés ayant des problèmes de santé mentale en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- La formation destinée aux gestionnaires visant à combattre la stigmatisation, et les communications sur les problèmes associés à la stigmatisation (y compris à l’auto-stigmatisation) sont d’une grande utilité
- En parlant de préjudice psychologique au lieu de problème de santé mentale, on contribue à réduire la stigmatisation. Le vocabulaire utilisé en milieu de travail pour parler de la santé mentale peut aussi faire partie d’une bonne stratégie de lutte contre la stigmatisation
- Les employeurs peuvent encourager les employés ayant des problèmes de santé mentale à se prendre en main, avec le soutien de la direction et de leurs collègues, en leur fournissant des outils et des ressources pour le faire
- L’ouverture du dialogue sur la santé mentale en milieu de travail peut contribuer à réduire la

stigmatisation

- Mise en œuvre de la Norme nationale et création d'un milieu de travail psychologiquement sain
- Collaboration entre employeurs et syndicats dans la mise en œuvre d'initiatives d'adaptation aux employés ayant des problèmes de santé mentale
- Politiques et programmes spéciaux (c.-à-d. modalités de travail flexibles, généreuses politiques sur les congés payés et non payés, congés pour urgence personnelle, PAE, services de soutien en santé, soutien au bien-être, programmes d'avantages sociaux complets)
- Accès à des spécialistes pour résoudre les problèmes complexes survenant durant le processus d'adaptation
- Services de santé : assumer les frais des traitements (p. ex. thérapies cognitivo-comportementales), effectuer des évaluations médicales indépendantes avec des psychiatres, fournir rapidement accès aux thérapies recommandées

- L'éducation des gestionnaires peut contribuer à diminuer leur réticence à satisfaire les besoins des travailleurs ayant des problèmes de santé mentale
- Formation sur les premiers soins en santé mentale
- Les employeurs s'efforcent de changer les comportements et la culture par l'éducation et l'information des cadres, des gestionnaires de première ligne et des employés
- Éducation des cadres sur la gestion des problèmes de santé mentale en milieu de travail

LA LISTE DE SOUHAITS DES EMPLOYEURS : OUTILS ET STRATÉGIES DE SOUTIEN AUX TRAVAILLEURS AYANT DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE

Les problèmes de santé mentale d'un travailleur peuvent résulter d'un emploi ou d'un milieu de travail qui ne lui convient pas, ou peuvent être amplifiés par ce milieu de travail. C'est pourquoi les employeurs ont souligné le besoin d'être guidés dans la détection des facteurs de stress au travail pouvant se répercuter négativement sur la santé mentale des employés. Ils ont besoin d'une meilleure marche à suivre pour créer un milieu de travail favorable à la santé mentale. Cela pourrait inclure des modules de formation spécialisée (p. ex. formation visant à combattre la stigmatisation, impact des problèmes de santé mentale sur le rendement au travail et les capacités cognitives) et des ressources à l'usage des gestionnaires du personnel pour gérer les questions d'adaptation complexes. En plus de permettre aux employeurs de résoudre des situations problématiques, cela aiderait peut-être les employés traversant des difficultés psychologiques à se rétablir plus rapidement.

Tableau 13 – Outils et stratégies nécessaires aux employeurs pour soutenir les employés ayant des problèmes de santé mentale en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- Il faut plus d'éducation sur les problèmes de santé mentale pour réduire la stigmatisation

- Gestion des cas d'incapacité avant que les problèmes ne dégénèrent
- Assurer la continuité du soutien entre les prestations d'assurance invalidité de courte et de longue durée
- Les problèmes de santé mentale des travailleurs peuvent résulter d'un milieu de travail ou d'un emploi qui ne leur conviennent pas (p. ex. stress excessif engendré par des compétences manquantes). Les employeurs doivent axer leurs efforts sur la prévention et cerner les principaux facteurs de stress dans l'organisation
- Pour gérer un cas d'incapacité, il peut être utile de comprendre les capacités autant cognitives que physiques de l'employé touché. Cela peut aider à mesurer l'impact possible du problème de santé mentale sur son rendement et la cohésion du groupe, en particulier lorsque l'employé doit travailler en équipe. Quels sont les impacts sur la personne, l'équipe et les relations interpersonnelle à court et à long terme? Il serait utile d'avoir plus d'outils et d'exemples de pratiques dans ce domaine
- Il faut avoir une meilleure marche à suivre pour créer et promouvoir des milieux de travail favorables à la santé mentale

- Formation détaillée en santé mentale
- Il serait utile d'éduquer les cadres et de leur fournir une ressource à consulter pour trouver des solutions à des questions d'adaptation complexes. Cela permettrait de résoudre sans tarder les situations problématiques et de mettre rapidement en œuvre des stratégies pour aider au rétablissement des employés ayant des problèmes de santé mentale

SATISFACTION DES BESOINS DE TOUS LES TRAVAILLEURS

OBSTACLES ACTUELS À LA SATISFACTION DES BESOINS DE TOUS LES TRAVAILLEURS

Certaines des questions, difficultés et stratégies efficaces désignées pour les quatre groupes d'employés examinés à la table ronde sont communes à tous les employés d'une organisation. Ces pratiques efficaces pourraient donc être appliquées à la satisfaction des besoins de tous les travailleurs. Cela dit, il ne faut pas négliger l'importance du contexte. Les travailleurs qui occupent des emplois précaires (p. ex. travailleurs à contrat, occasionnels, saisonniers) n'ont souvent pas accès aux mêmes avantages et programmes que les employés permanents à temps plein. De plus, certains environnements de travail sont plus à risque. Par exemple, les travailleurs des sables bitumineux en période de ralentissement économique sont soumis à des conditions stressantes et fluides que le travailleur de bureau moyen n'a peut-être pas à subir. Dans l'application de pratiques prometteuses à différents groupes d'employés, à

différentes industries ou à différents environnements de travail, il est important de se rappeler d'adapter les programmes à la culture et à la réalité de chaque milieu.

Tableau 14 – Défis du monde du travail par rapport à la satisfaction des besoins de tous les employés, selon les participants à la table ronde

- Rallier les gestionnaires et les cadres supérieurs et obtenir de leur part un engagement visible
- Changer la culture organisationnelle pour qu'elle valorise la santé et la productivité au travail de tous les employés
- Malgré l'abondante recherche, les organisations comprennent mal le lien entre la santé et la productivité et l'importance des mesures d'adaptation
- Les structures hétérosexistes des milieux de travail et des régimes de santé peuvent défavoriser certains employés pour l'obtention de mesures d'adaptation
- Beaucoup d'organisations ont des programmes visant à promouvoir la flexibilité, mais ces programmes ne sont pas utilisés car ils ne sont pas soutenus par la culture organisationnelle ou la direction
- Intégration des services organisationnels et des services communautaires (milieu urbain par rapport au milieu rural)
- Méthodes d'adaptation variables selon les secteurs et les contextes (p. ex. travail précaire, travail par quarts, etc.)
- Les préjugés sexistes peuvent se répercuter sur le traitement accordé à un employé, les mesures d'adaptation qui lui sont consenties, et son rétablissement

- Coût des interventions et des solutions
- Pour beaucoup d'employeurs, l'adaptation aux besoins des employés représente un exercice délicat de conciliation des besoins individuels des employés avec les exigences organisationnelles
- Les mesures d'adaptation sont perçues comme très coûteuses, et les employés qui en ont besoin sont perçus comme moins productifs. Cela entre en conflit avec les objectifs de réduction des coûts, d'augmentation de la productivité et de maintien de la compétitivité de la plupart des organisations
- Les programmes et mesures de soutien peuvent aider les employeurs à attirer de nouveaux employés, à conserver des compétences essentielles et à limiter leurs coûts de santé à long terme

- Programmes couvrant toute la diversité des besoins des employés (p. ex. immigrants, groupes ethniques, Premières Nations, Métis, différences sexuelles et générationnelles, orientation sexuelle, diversité linguistique, etc.)
- Difficile d'offrir de la flexibilité aux travailleurs dans les environnements de travail très structurés
- Question des aidants naturels : comment mieux soutenir ces travailleurs?

- Intégration des services organisationnels et des services communautaires
- Compétences et connaissances insuffisantes pour résoudre les problèmes
- Absence d'un processus structuré pour cerner les besoins et y répondre
- Il peut être difficile pour les gestionnaires de comprendre ce qui déclenche les problèmes au travail et de déterminer la meilleure solution
- Les modalités de travail flexibles conviennent bien aux milieux de travail stables où les conditions sont optimales, mais pas aux environnements soumis à des contraintes économiques (p. ex. industrie automobile, secteurs des forêts, du pétrole et du gaz)
- Les employeurs auraient besoin d'exemples d'interventions répondant à des besoins ou à des handicaps particuliers pour différentes industries (c.-à-d. les besoins d'un ingénieur de locomotive handicapé peuvent être différents de ceux d'un travailleur de bureau vivant avec le même handicap)

Généralement, il peut être plus difficile pour certains employeurs d'offrir de manière efficace à leur personnel des mesures d'adaptation visant à favoriser sa santé et sa productivité au travail, en raison des facteurs suivants : le contexte professionnel, la culture organisationnelle, les coûts économiques des mesures d'adaptation, et l'absence de politiques pertinentes.

Contexte

Les problèmes au travail peuvent avoir un impact négatif profond sur tous les employés d'une équipe, d'une division ou d'une organisation. Cependant, l'impact de ces problèmes peut varier d'un groupe et d'une équipe à l'autre, ce qui peut compliquer encore davantage les efforts d'adaptation. Une solution efficace dans un milieu de travail ne le sera pas forcément dans un autre. Par exemple, les travailleurs dans un secteur d'emploi précaire (p. ex. travailleurs des sables bitumineux en période de ralentissement économique) n'auront pas les mêmes problèmes que les travailleurs dans un secteur économique florissant, et les types d'adaptation offerts dans ces milieux varieront également. Les emplois qui engendrent de l'isolement ou de l'éloignement peuvent créer des besoins très différents des emplois qui comportent beaucoup de contacts en personne, et peuvent donc nécessiter des mesures d'adaptation différentes. Il faut donc tenir compte du contexte professionnel particulier d'un employé et d'un employeur dans la détermination de la mesure d'adaptation appropriée.

Culture

Les impacts négatifs d'une culture organisationnelle malsaine peuvent engendrer un climat d'impunité parmi le personnel. Les effets d'une culture inefficace ou hostile se font sentir partout, et peuvent empêcher les employeurs d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Cela explique l'importance de s'assurer que tous les intervenants en milieu de travail soient tenus responsables de créer une culture bienveillante dans leur équipe ou leur organisation, et que les comportements néfastes pour la culture organisationnels soient sanctionnés. Dans certains cas, les politiques, les processus et la culture en place dans une organisation ne correspondent pas à ses besoins. Les employés qui travaillent dans une culture hostile ou non bienveillante seront moins susceptibles de réclamer une mesure d'adaptation.

Coût économique

Un des principaux obstacles à la satisfaction des besoins de tous les employés en milieu de travail est l'idée que cela impose un fardeau économique aux entreprises. La flexibilité peut avoir un coût en ressources financières et humaines. Pour beaucoup d'organisations, et notamment les petites entreprises, ce coût peut sembler exorbitant et les empêcher d'offrir des mesures d'adaptation. Les employeurs ont parfois de la difficulté à concilier les besoins individuels des travailleurs avec les exigences opérationnelles.

Politiques

Bien qu'il existe dans certains milieux de travail des politiques visant à satisfaire les besoins des employés, la mise en œuvre de ces politiques peut être difficile. Il existe souvent un écart entre les valeurs officielles et les comportements/actions observables. On s'attend des gestionnaires qu'ils possèdent les compétences voulues pour composer avec tout genre de situation, mais ce n'est souvent pas le cas. Beaucoup de gestionnaires n'ont jamais reçu de formation pour gérer efficacement les demandes de mesure d'adaptation du personnel. Même lorsqu'une telle formation existe, tous les gestionnaires ne sont pas disposés à s'en prévaloir.

De plus, dans la détermination des mesures d'adaptation répondant aux besoins d'un employé, les organisations doivent aussi examiner les effets que ces mesures peuvent avoir sur l'équipe de travail de cet employé. Il arrive que les employeurs n'osent pas examiner l'impact d'une mesure d'adaptation sur l'équipe par crainte de violer le droit à la vie privée de l'employé qui la demande. Il serait possible de fournir aux gestionnaires des procédures détaillées pour prévenir les bris de confidentialité lorsqu'ils tentent de répondre aux besoins de tout leur personnel.

Certaines politiques téméraires peuvent amplifier les problèmes au travail. Par exemple, au Royaume-Uni, il n'existe pas de système d'indemnisation des accidentés du travail, et les employeurs offrent rarement à leur personnel de souscrire une assurance invalidité de courte ou de longue durée. Seulement environ 10 % des travailleurs bénéficient d'une telle assurance, et la plupart sont employés par le secteur public. Dans un tel contexte juridique, les employeurs qui n'offrent pas de mesure d'adaptation n'ont à subir aucune conséquence.

L'inaction face à ces défis en milieu de travail peut se répercuter négativement sur les organisations, notamment par la démobilisation et la baisse de productivité des employés. En n'abordant pas les problèmes de manière proactive, on risque de déclencher l'exode du personnel ou de réduire sa résilience et son engagement envers l'organisation. Cela peut aussi nuire à l'esprit d'équipe. L'inaction face à ces problèmes peut aussi ternir la réputation de l'organisation et nuire à sa capacité de recruter les travailleurs les plus talentueux.

STRATÉGIES ACTUELLES POUR SATISFAIRE LES BESOINS DE TOUS LES EMPLOYÉS EN MILIEU DE TRAVAIL

Tout travailleur peut, à n'importe quel moment de sa vie, requérir une mesure d'adaptation au travail en raison d'une blessure, d'une maladie ou d'une incapacité. Malheureusement, le processus

d'adaptation représente un problème pour beaucoup d'employeurs. De nombreuses organisations éduquent maintenant leurs gestionnaires et leurs cadres supérieurs sur l'importance des mesures d'adaptation et sur le lien entre la santé et le rendement au travail.

Les modalités de travail flexibles mises en place par une organisation en réponse aux besoins d'un employé (p. ex. employé ayant des obligations d'aidant naturel) sont également utiles à l'ensemble du personnel. Elles permettent aux employés de gérer leur temps et de concilier efficacement leurs responsabilités personnelles et professionnelles, sans à avoir à utiliser des congés de maladie pour remplir des obligations personnelles.

Enfin, les programmes d'avantages complets ainsi que les politiques et les programmes de soutien (p. ex. PAE, soutien au bien-être, accès aux services de santé, etc.) ont été désignés comme des ressources essentielles pour les travailleurs âgés, les travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel, les travailleurs handicapés et les travailleurs ayant des problèmes de santé mentale. Cependant, ils sont tout aussi essentiels à l'ensemble des employés. Ils fournissent un filet de sûreté en cas de problème de santé et aident les employés à maintenir leur santé physique et mentale.

Tableau 15 – Stratégies pour satisfaire les besoins de tous les employés en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- Créer une culture d'ouverture et de flexibilité en milieu de travail, par l'éducation, la sensibilisation et les politiques

- Éduquer les gestionnaires et les cadres supérieurs sur le lien entre la santé et le rendement
- Dans une organisation, les employés sont encouragés à prendre l'initiative en préparant une analyse de rentabilité démontrant qu'ils sont de bons candidats à des modalités de travail flexibles. Toutefois, les différents gestionnaires ne sont peut-être pas aussi ouverts à cette idée, ce qui empêche des employés de recevoir du soutien

- Programme d'avantages complets, programmes de soutien et aménagements (généreuses politiques sur les congés, PEA, modalités de travail flexibles, politiques de congé flexibles, soutien au bien-être, accès aux services de santé, soins aux enfants/aînés, etc.) couvrant une grande variété de besoins individuels
- Faire le suivi des absences et gérer les problèmes d'assiduité de manière proactive afin de pouvoir offrir du soutien si un employé est aux prises avec une maladie ou un problème personnel/familial
- Les gestionnaires doivent être formés pour répondre adéquatement aux besoins de leurs subordonnés
- Responsabiliser les gestionnaires en incluant le retour au travail parmi leurs indicateurs de

rendement clés

LISTE DE SOUHAITS DES EMPLOYEURS : OUTILS ET STRATÉGIES POUR SATISFAIRE LES BESOINS DE TOUS LES EMPLOYÉS

Les participants à la table ronde ont indiqué que pour mieux satisfaire les besoins de tous les employés, les employeurs ont besoin d'information sur la manière de créer une culture organisationnelle plus bienveillante, qui accorde plus d'importance au rendement réel qu'à la présence au travail, et qui offre la latitude nécessaire aux employés pour décider comment et quand s'acquitter de leurs tâches. Étant donné que l'utilisation de certaines ressources au travail peut engendrer de la stigmatisation (c.-à-d. les employés qui ont besoin de soutien sont perçus comme plus faibles), les employeurs pourraient aussi bénéficier d'information sur la manière de combattre la stigmatisation.

Il est important que les employeurs s'adaptent aux employés ayant des besoins spéciaux – et il faut d'ailleurs plus d'information à ce sujet – mais il ne faut pas négliger la prévention des maladies, des blessures et de l'incapacité. Les employeurs gagneraient à être mieux informés sur cet aspect également.

Enfin, pour pouvoir prendre des décisions éclairées, les employeurs ont aussi besoin de lignes directrices fondées sur des données probantes pour guider le processus de retour au travail, le processus d'adaptation, la gestion de l'incapacité et les interventions efficaces en milieu de travail. Il serait utile que cette information soit adaptée à différents secteurs/industries.

Tableau 16 – Outils et stratégies nécessaires aux employeurs pour satisfaire les besoins de tous les employés en milieu de travail, selon les participants à la table ronde

- L'éducation et la communication sont essentielles
- Conseils sur la manière d'implanter une culture de flexibilité
- Information sur la manière de promouvoir une culture propice à la déclaration volontaire
- Exemples illustrant comment créer une culture qui ne stigmatise pas les employés qui utilisent les avantages ou les programmes offerts par l'organisation. Par exemple, certaines personnes prennent des journées de vacances pour remplir des obligations d'aidant naturel. Comment les employeurs peuvent s'assurer que les employés utilisent leurs vacances pour récupérer et se reposer?

- Investir plus d'efforts dans la prévention que dans l'adaptation
- Déterminer les difficultés propres à différentes industries et les solutions efficaces pour les résoudre
- Ressources fédérales ou centralisées pour obtenir des conseils sur des interventions

- stratégiques, le processus de gestion des risques et la technologie
- Lignes directrices sur le retour au travail fondées sur de meilleures données probantes et préparant mieux les employés à retourner dans un travail stimulant et productif
- Programmes d'avantages qui ne se limitent pas aux assurances collectives
- Détermination des meilleures interventions, pas nécessairement sur une base scientifique, mais en fonction de critères sensibles au type d'organisation
- Formation pratique pour les gestionnaires sur la façon de réagir en certaines situations

INITIATIVE SANTÉ ET PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL

COMMENT CES OUTILS ET STRATÉGIES POURRAIENT MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES EMPLOYEURS?

Une des principales préoccupations soulevées par les participants à la table ronde a été la difficulté de trouver les mesures d'adaptation convenant aux besoins particuliers de chaque personne et permettant aux organisations d'atteindre leurs objectifs opérationnels sans imposer de contrainte excessive aux équipes de travail. Ainsi, les stratégies permettant aux employeurs de cerner les besoins des employés de manière plus proactive seraient extrêmement utiles aux employeurs, tout comme les approches ou les processus d'adaptation structurés. Il serait également utile d'analyser les similitudes et les différences entre groupes d'employés, notamment au regard des stratégies et des réussites, afin de déterminer si une stratégie conçue pour un groupe d'employés est adaptable à d'autres employés. Les employeurs apprécieraient recevoir de la formation et du soutien pour les aider à gérer et à résoudre les différentes difficultés qu'ils doivent affronter en milieu de travail. Quelques participants ont souligné que certaines politiques gouvernementales en matière d'adaptation créaient des maux de tête aux employeurs, et qu'il était aussi nécessaire d'avoir des politiques gouvernementales plus réalistes qui n'imposent pas de contraintes excessives aux organisations. Les gestionnaires et les cadres supérieurs doivent gérer plusieurs dossiers à la fois, et leur temps est toujours compté. Leurs besoins seraient mieux servis si le fardeau administratif des programmes était allégé.

Les employeurs trouvent difficile non seulement de s'adapter aux personnes handicapées, mais aussi de les recruter et de les retenir. Il serait utile de créer des outils et des stratégies pour donner aux fournisseurs et aux agences les moyens d'aider les employeurs à recruter et à retenir des personnes handicapées, sans forcément dépendre des subventions gouvernementales. On pourrait aussi prendre des mesures pour s'assurer que les établissements d'enseignement et d'autres intervenants transmettent aux personnes handicapées les compétences actuellement en demande dans l'économie canadienne, afin qu'elles puissent occuper des emplois stimulants et bien rémunérés.

Plusieurs employeurs mettent actuellement en œuvre la Norme nationale afin de contribuer à la création d'un milieu de travail psychologiquement sain et de mieux soutenir les besoins de santé mentale de leurs employés. La mise en œuvre de la Norme nationale requiert un examen continu de

l'efficacité de la stratégie. La création d'un cadre de mise en œuvre, d'examen et d'évaluation de l'application de la Norme nationale serait utile à ces employeurs.

En 2008, le gouvernement de la Colombie-Britannique a lancé l'initiative d'Excellence en gestion de l'incapacité pour inciter les employeurs publics et privés de la province à adopter une norme internationale de gestion exemplaire de l'incapacité et du retour au travail. Les retombées de cette initiative ont été cinq fois supérieures à l'investissement initial dans le secteur de la santé seulement. Beaucoup d'employeurs canadiens ont besoin de plus d'information et d'idées de stratégies pour implanter un programme efficace de gestion de l'incapacité dans leur organisation. Serait-il possible de porter à grande échelle l'initiative d'Excellence en gestion de l'incapacité, ou quelque chose de similaire, pour aider tous les employeurs canadiens à mettre en œuvre ces programmes?

L'adaptation à toute la variété des besoins des employés peut représenter un défi énorme pour les employeurs. Il serait peut-être utile de leur donner l'occasion de faire équipe dans ce domaine de façon à ce qu'ils puissent résoudre ensemble des situations et des problèmes communs.

QU'EST-CE QUE LES PARTICIPANTS ONT RETIRÉ DE LA TABLE RONDE?

La table ronde a rappelé aux participants les stratégies qui existent déjà au Canada pour favoriser la santé et la productivité au travail de tous les employés, et leur en a fourni un survol. Beaucoup de bonnes pratiques sont déjà mises en œuvre. Cependant, ils ont convenu qu'il serait très profitable de pouvoir communiquer directement avec les chercheurs pour éclairer leurs pratiques à l'aide des données probantes issues des dernières recherches pratiques. Les employeurs ont besoin de résultats concrets qui produisent des effets tangibles en milieu de travail. Ils savent quelles pratiques ils veulent introduire dans leur organisation pour mieux soutenir leurs employés, mais ils n'ont pas les compétences voulues pour personnaliser les programmes et initiatives afin de les rendre efficaces. Il leur manque aussi la capacité de mesurer l'impact financier de ces programmes sur leur organisation.

Les chefs syndicaux croient qu'une approche intégrant les chercheurs serait profitable aux milieux de travail canadiens. Certains syndicats représentent des millions de travailleurs. Lorsqu'on envisage des recherches, il faudrait contacter les associations de travailleurs pour les faire participer à la détermination de l'orientation et de la portée des recherches, et voir s'il y a possibilité de faire équipe avec les syndicats. Ces derniers travaillent de concert avec les employeurs, et les employeurs trouveront plus facile d'implanter de nouveaux programmes et initiatives s'ils jouissent de l'appui syndical dès le départ.

Quelles que soient les initiatives ou les stratégies étudiées ou créées, les chercheurs devront accorder une attention particulière à la diffusion des résultats de leurs travaux. Les employeurs peuvent considérer très long et difficile de trouver des articles scientifiques pertinents, mais il est important qu'ils soient informés des résultats des recherches pour éviter que ceux-ci demeurent inutilisés.

En particulier, il serait utile que la recherche puisse aider à relever des défis de nature sociale ou professionnelle auxquels certains groupes d'employés sont confrontés. Par exemple, au Royaume-Uni,

les personnes handicapées et sans emploi sont 40 % plus à risque de suicide que le reste de la population, et le taux de chômage des personnes handicapées dépasse les 50 %. Que peut-on faire pour résoudre de tels problèmes?

PERTINENCE DE L'INITIATIVE SUR LE TRAVAIL ET LA SANTÉ POUR LES EMPLOYEURS

Les participants à la table ronde ont convenu que la collaboration entre les chercheurs universitaires, les employeurs, les syndicats et les associations de défense des intérêts des employeurs ou des employés était essentielle pour garantir l'application des nouvelles connaissances et des idées innovatrices en milieu de travail, et ont considéré que cela était important pour maintenir la compétitivité du Canada. En particulier, l'Initiative sur le travail et la santé pourrait :

- financer la recherche sur des stratégies ou des programmes adaptés à différentes industries ou à différents emplois
- encourager la diffusion des résultats de la recherche et l'échange de connaissances pratiques
- relever et évaluer des pratiques exemplaires et prometteuses, au Canada et ailleurs dans le monde
- fournir des données probantes sur les retombées des programmes pour aider les employeurs à analyser la rentabilité d'une approche plus proactive à l'égard de la santé des employés

Tableau 17 – Comment faire en sorte que l'Initiative sur le travail et la santé soit pertinente pour les employeurs?

- Recherche canadienne produisant des solutions applicables dans la culture canadienne
- Recherche décrivant le meilleur environnement de travail dans différentes industries pour mettre en œuvre des politiques, des programmes et des stratégies visant à agir sur la culture organisationnelle, le modèle d'entreprise, la gestion des relations de travail, la fiscalité, les politiques et priorités externes, la réglementation et les mesures incitatives/dissuasives
- Recherche axée sur la résolution des problèmes soulevés durant la table ronde, et suivant une approche basée sur les résultats afin d'aboutir à des solutions avantageuses pour tous
- Recherche visant à comprendre les défis des employeurs
- Lignes directrices ou cadre visant à uniformiser la mise œuvre des programmes de retour au travail et tenant compte des différences entre les milieux de travail
- Recherche sur des organisations représentatives de différentes industries pour déterminer ce qui les motive le plus (motivation économique, personnelle, réglementaire) à mettre en œuvre les pratiques en question
- Recherche sur l'influence des changements de gouvernement, et donc des changements idéologiques, sur l'évolution des programmes d'avantages/régimes d'assurance, et sur ce qui en découle pour les personnes en situation vulnérable (p. ex. hausses sporadiques des taux de suicide)

- Former des réseaux pour l'échange de données sur les pratiques exemplaires propres à différents milieux de travail
- Les résultats de la recherche doivent être convertis en formation pratique et en encadrement/mentorat
- Nécessité d'une application et d'un échange efficaces des connaissances sur la façon de s'adapter aux travailleurs handicapés ou ayant des problèmes de santé mentale
- Création d'une boîte à outils au service des systèmes de gestion, de façon à ce que la recherche ne se fasse pas en vase clos, mais que sa pertinence s'étende au monde du travail réel

- Examen comparatif des pratiques exemplaires et des pratiques émergentes
- Mise à l'essai d'interventions : quel type d'intervention aura le plus d'impact en milieu de travail?
- Normes de mesure : questions, descriptions, évaluation des progrès
- Détermination des programmes et outils qui auront des résultats positifs en milieu de travail et influenceront les politiques gouvernementales
- Modèles internationaux efficaces pouvant être mis à l'essai et appliqués dans les milieux de travail canadiens
- Recherche sur la façon dont le système de santé et les avantages sociaux pourraient mieux contribuer à la santé au travail

- La recherche devrait démontrer la valeur ou la rentabilité d'agir de façon active en matière d'adaptation et de promotion de la santé au travail
- La recherche pourrait déterminer quelles actions ont un véritable impact en milieu de travail. Les employeurs investissent davantage dans leurs ressources humaines. Ces investissements entraînent-ils de meilleurs résultats opérationnels?

- Recherche visant à produire des analyses de rentabilité appuyant plus solidement le recrutement et l'embauche d'un plus grand nombre de personnes handicapées
- Information sur les moyens efficaces de recruter davantage de personnes handicapées dans des emplois valorisants, et sur les facteurs qui entravent ces efforts (p. ex. préjugés culturels sur l'employabilité des personnes handicapées)
- Évaluation comparative d'organisations pourvues de programmes efficaces de gestion de l'incapacité et du retour au travail
- Norme non obligatoire de retour au travail pour différents types d'emplois et milieux de travail (p. ex. norme d'un groupe CSA ou du BNQ, diffusée par le CCHST)
- Création d'une trousse d'outils pratiques, d'un guide ou d'un outil de référence sur l'adaptation aux divers besoins des travailleurs handicapés et aux situations qui en découlent
- Mesure de l'efficacité des programmes gouvernementaux, y compris des subventions à l'emploi,

pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi valorisant, et détermination d'améliorations possibles à ces programmes

- Efficacité d'interventions en santé mentale au travail et en dehors du travail pour différentes populations à risque, notamment : étudiants/professeurs au niveau postsecondaire, premiers répondants, policiers, pompiers, ambulanciers, fournisseurs de soins de santé, GLBTQ
- Intégration de l'application et du transfert des connaissances en santé mentale
- Différents types de mesures d'adaptation pour les employés ayant des problèmes de santé mentale (de gravité variable), avec coûts correspondants
- Guide sur la manière d'aider un employé qui ne reconnaît pas son problème de santé mentale
- Inventaire et évaluation des pratiques visant à créer un milieu de travail favorable à la santé mentale
- Étude d'initiatives dans le domaine de la santé mentale en milieu de travail, et recherche sur la façon de gérer les difficultés au travail qui deviennent des problèmes d'incapacité
- Projet de recherche sur les impacts de la sensibilisation des cadres à l'importance de soutenir la santé mentale en milieu de travail
- Stratégies et techniques de mise en œuvre de la Norme nationale, avec analyses coûts-avantages
- Amélioration de l'évaluation des capacités cognitives

VOLONTÉ DE S'ENGAGER DANS L'INITIATIVE SUR LE TRAVAIL ET LA SANTÉ

Les participants à la table ronde ont exprimé leur intérêt à s'engager dans la recherche axée sur les résultats, dont le but est de résoudre des difficultés réelles vécues en milieu de travail. Ils veulent avoir l'occasion de participer à la recherche dès le début des projets, et se réjouissent déjà d'y être invités.

Les organisations voudraient encore plus s'engager dans la recherche dont elles pourraient voir les résultats concrets. Pour la recherche sur les travailleurs handicapés en particulier, les organismes aimeraient participer davantage à la conception des projets et être mieux informés de leurs résultats. Les organismes de première ligne peuvent fournir de l'information précieuse sur les difficultés vécues par les personnes handicapées pour s'intégrer à la population active.

Les participants à la table ronde désirent participer à la recherche axée non seulement sur l'adaptation, mais aussi sur la prévention des problèmes de santé. Les organisations disposent souvent d'information interne qui pourrait être partagée avec des chercheurs, mais les chercheurs ne la demandent pas car ils en ignorent l'existence.

CONCLUSION

Le monde du travail d'aujourd'hui doit affronter de nombreux défis, et c'est dans le but de commencer à s'attaquer à certains de ces défis de manière proactive que les IRSC et le CRSH ont conçu l'Initiative sur le travail et la santé. Les discussions de la table ronde ont porté sur les divers besoins des travailleurs âgés, des travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel, des travailleurs handicapés et des travailleurs ayant des problèmes de santé mentale.

Les travailleurs âgés approchent de la retraite. Les employeurs tentent d'implanter des programmes visant non seulement à garder au travail ce personnel d'expérience le plus longtemps possible, mais aussi à faciliter le transfert de ses connaissances aux employés qui le remplaceront. Dans certaines organisations, des stratégies ont été mises en place pour créer des listes de travailleurs retraités pourvus de connaissances organisationnelles essentielles que l'on peut réembaucher à contrat pour combler des lacunes au niveau de ces connaissances. De leur côté, les travailleurs d'âge mûr sont souvent plus touchés par les maladies chroniques et ont plus de mal à s'adapter à l'évolution technologique du monde du travail. Cela peut être problématique pour les employeurs qui cherchent à satisfaire leurs besoins.

Les travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel vivent souvent un excès de stress et de fatigue en tentant de concilier les exigences de leur emploi avec leurs responsabilités personnelles ou familiales. Afin de mieux satisfaire leurs besoins, les employeurs introduisent une plus grande flexibilité dans leurs organisations, à la fois dans la manière de travailler et dans le lieu de travail. Les généreux programmes de congé peuvent aider ces employés à mieux conjuguer leurs obligations, et peuvent permettre d'éviter qu'ils utilisent les congés de maladie à cette fin.

Bien qu'elles représentent un bassin de main-d'œuvre talentueuse et très scolarisée, les personnes handicapées se heurtent encore à des barrières en tentant de s'intégrer au marché du travail d'aujourd'hui. Les préjugés inconscients et les idées préconçues concernant les compétences, la productivité, le taux de roulement et le taux d'absentéisme de ces travailleurs peuvent les empêcher de trouver un emploi valorisant et d'avancer dans leur carrière. Cette stigmatisation peut être combattue par l'éducation et la sensibilisation en milieu de travail. Les mesures d'adaptation appropriées n'ont nul besoin d'être coûteuses et peuvent contribuer à maximiser la productivité des travailleurs handicapés.

Enfin, les travailleurs souffrant de problèmes de santé mentale sont aussi stigmatisés au travail. L'auto-stigmatisation peut aussi entraver leur réussite professionnelle. L'éducation et la sensibilisation peuvent, encore une fois, contribuer à combattre cette stigmatisation. De plus, étant donné qu'il faut souvent beaucoup de temps pour faire diagnostiquer et traiter adéquatement un problème de santé mentale, certaines organisations ont beaucoup de succès en donnant gratuitement accès à des services de diagnostic et de traitement à leurs employés souffrant de problèmes de santé mentale. Les employeurs doivent être conscients de l'impact de leur milieu de travail sur la santé mentale des employés. Si la culture organisationnelle n'est pas bienveillante ou si elle est carrément hostile, les

employés peuvent développer ou aggraver des difficultés psychologiques. En revanche, la création d'un milieu de travail psychologiquement sain peut avoir un effet protecteur sur la santé mentale du personnel. C'est pourquoi les employeurs qui tentent de mieux soutenir leurs employés souffrant de problèmes de santé mentale agissent aussi sur la culture de leur organisation.

Ces problèmes de ressources humaines peuvent aussi se répercuter négativement sur toute une organisation, et quatre thèmes sont d'ailleurs ressortis des discussions. Premièrement, les effets négatifs de ces problèmes sur les milieux de travail sont multiples, et le **contexte** est une dimension très importante à prendre en compte. Les situations vécues par les travailleurs des secteurs précaires de l'économie sont très différentes de celles des employés de bureau, et les défis ne sont pas les mêmes d'une industrie à l'autre. Ces défis sont grandement influencés par la **culture** organisationnelle. Cette culture peut aussi agir sur la façon dont un gestionnaire tentera, ou non, de soutenir un employé qui en a besoin. Les **coûts économiques** perçus des mesures d'adaptation représentent un problème majeur pour certains employeurs, et il faut stimuler la recherche de mesures d'adaptation peu coûteuses mais efficaces pour différentes maladies ou situations de travail. Les **politiques** sont efficaces dans la mesure où la culture organisationnelle les appuie. Par exemple, un employeur peut assouplir les modalités de travail pour répondre aux besoins des employés, mais ceux-ci n'en profiteront pas si leur gestionnaire ne croit pas en l'utilité de telles mesures.

Bien que le monde du travail d'aujourd'hui doive affronter de nombreux défis pour améliorer la santé au travail des employés, les participants à la table ronde ont exprimé la volonté de collaborer avec les chercheurs universitaires pour trouver des solutions pratiques. Ils ont souligné avoir besoin de recherche pratique et axée sur les résultats couvrant l'ensemble du continuum de la santé : depuis la promotion de la santé et la prévention des blessures/maladies, la détection et l'adaptation précoces, jusqu'à la gestion de l'incapacité et le retour au travail des employés ayant des problèmes de santé ou des obligations personnelles/familiales.

ANNEXE A. RÉSULTATS DU SONDAGE PRÉALABLE À LA TABLE RONDE (N=16)

1. Comment évolue votre main-d'œuvre (ou la main-d'œuvre à qui vous fournissez des services/dont vous défendez les intérêts)?

Le profil démographique de la main-d'œuvre évolue :

- Proportion plus élevée d'employés de plus de 50 ans/travailleurs d'âge mûr (n=4)
 - Cela entraîne une hausse de l'incidence des maladies chroniques
 - Les employeurs reconnaissent la nécessité de montrer de la compassion et une volonté de s'adapter aux employés, tant au moment de l'embauche qu'à l'approche de la retraite, mais ils ont de la difficulté à soutenir le « maintien au travail » des employés au moyen de mesures d'adaptation
 - Les personnes handicapées représentent un important bassin de main-d'œuvre sous-exploitée, mais leur taux d'emploi n'a pas beaucoup changé au cours des dernières années
- L'écart intergénérationnel (entre travailleurs jeunes et âgés) se creuse en milieu de travail (n=2)
- La main-d'œuvre se renouvelle graduellement (n=1)
- Plus scolarisée (n=2)
 - Cependant, le marché du travail a aussi davantage besoin de compétences techniques particulières. Les travailleurs capables de penser de façon innovatrice et de gérer le changement sont davantage en demande

De plus, le travail devient de plus en plus risqué.

- Augmentation des blessures et des décès au travail
- Augmentation des taux de cancer chez les cols bleus
- Augmentation généralisée des préjudices psychologiques (comme la violence et le harcèlement)

Dans les milieux syndiqués, les nouveaux travailleurs hésitent à se mêler d'affaires syndicales ou à exercer leurs droits, comme le droit de refuser un travail non sécuritaire.

Certains employés se sentent sous-utilisés et s'attendent à un travail plus stimulant. Toutefois, globalement, le marché du travail devient plus exigeant, avec les conséquences suivantes :

- La main-d'œuvre a plus de difficulté à s'adapter aux changements (n=2)
- Augmentation importante du nombre d'employés en congé de maladie ou d'invalidité de longue durée (n=2)
 - Les employeurs perdent du personnel expérimenté et ont de plus en plus de mal à le remplacer

Les employés veulent être valorisés au travail – non seulement pour l'importance du travail qu'ils font, mais aussi pour l'apport à l'ensemble de l'organisation. Leurs attentes augmentent aussi par rapport à :

- la flexibilité des conditions de travail, l'équilibre travail/vie privée (n=3)

- Les travailleurs vivent des difficultés liées au déséquilibre entre leur travail et leur vie privée, au manque de services de garderie et de services aux aînés
- les avantages, les vacances (n=1)

Au cours des dernières années, les employeurs ont axé leurs efforts sur les éléments suivants :

- Engagement à l'égard de la sécurité (n=1)
- Engagement à l'égard de la diversité des effectifs (n=1)
- Flexibilité des horaires de travail, télétravail, vendredis flexibles (n=1)
- Programmes de soutien au bien-être (n=1)
- Sensibilisation à la santé mentale (n=1)

La retraite des baby-boomers, et la perte de connaissances précieuses qui s'ensuit en milieu de travail, a stimulé les efforts de recrutement de jeunes travailleurs et de rétention des employés plus âgés. Il existe aussi une conscience accrue de l'impact social et économique de la mauvaise santé mentale et physique et de ses conséquences pour la compétitivité et les ressources humaines des organisations.

Cependant, la plupart des employeurs ne sont pas outillés pour s'occuper de leur personnel vivant des difficultés psychologiques. En particulier, les cadres n'ont pas la formation et les compétences voulues pour gérer leurs subordonnés directs souffrant de problèmes de santé mentale.

Enfin, la technologie bouleverse nos façons de travailler et de communiquer. Les rapports sociaux entre collègues sont moins nombreux au travail, ce qui peut affaiblir le réseau de soutien social des travailleurs. Certains employeurs investissent davantage dans la numérisation, ce qui crée une main-d'œuvre plus compétente dans l'utilisation des technologies.

2. Comment vous adaptez-vous à cette évolution de la main-d'œuvre?

L'évolution de la main-d'œuvre incite à mettre l'accent sur les aspects suivants :

- Recrutement (n=5)
 - Admissibilité aux avantages moins d'un mois après l'embauche, et allongement des vacances payées
 - Efforts pour faire concorder les compétences avec les postes et mobiliser la main-d'œuvre par divers moyens
 - Ciblage de compétences particulières (p. ex. en technologies)
 - Exploration de nouvelles sources de talent dans des domaines particuliers
- Rétention des effectifs et développement du leadership (n=4)
 - Bonification de la proposition de valeur pour les employés détenteurs de compétences essentielles, promotion de l'innovation et de la productivité de façon non malsaine
 - Éducation et formation des cadres pour les aider à mieux soutenir les employés
 - Éducation sur les impacts du leadership : influence des cadres sur le bien-être au travail et rôle des cadres dans la création d'un milieu de travail psychologiquement sain
 - Accent mis sur la formation directe et en personne

- Planification hâtive de la relève pour réduire la perte de connaissances précieuses à la suite du départ à la retraite des baby-boomers
- Il est important de transférer les connaissances et les compétences – et d’encadrer les nouveaux employés – avant le départ à la retraite d’un travailleur d’âge mûr
- Intervention précoce et bien-être au travail (n=4)
 - Détection précoce des barrières et des problèmes de nature médicale et non médicale, de façon à ce qu’il soit possible d’intervenir pour réduire la gravité des problèmes et la durée des absences
 - Établissement d’un cadre de mesure pour les programmes d’éducation et de gestion du retour au travail/de l’incapacité afin de cerner les défis organisationnels et les améliorations à apporter aux programmes et aux politiques
 - Faire du bien-être au travail une priorité
- Aménagement des bureaux, bureau virtuel et modalités de travail flexibles (n=4)
 - Introduction de politiques, d’avantages et d’autres programmes pour faciliter la création d’un environnement de travail plus flexible sachant reconnaître le rendement exceptionnel et l’innovation
 - Télétravail
 - Postes à temps partiel et à contrat
 - Modification des modalités et des espaces de travail pour favoriser l’innovation et attirer des travailleurs (du Canada et de l’étranger)

Les employeurs doivent faire preuve de flexibilité pour satisfaire les besoins d’employés à différents stades de leur vie et de leur carrière. Il est nécessaire d’avoir une stratégie qui correspond aux intérêts et aux besoins de toutes les générations d’employés. Beaucoup de travail reste à faire pour fournir aux gestionnaires des outils concrets et pratiques pour soutenir les employés tout en respectant les besoins de leurs collègues.

3. Quels sont les principaux défis de votre organisation (actuellement et dans l’avenir) par rapport à l’embauche et à la rétention des catégories de travailleurs suivantes :

a. Travailleurs âgés :

- Les travailleurs âgés recherchent la stabilité dans leur travail. Certains ont du mal à composer avec le changement organisationnel rapide et continu (n=2)
- Des employeurs adoptent des normes minimales à l’égard de nombreuses dispositions des conventions collectives, ce qui peut inciter les travailleurs âgés à prendre leur retraite prématurément (n=1)
- Les travailleurs âgés sont plus souvent victimes de maladies/blessures non liées au travail, et il est compliqué de s’adapter à ces travailleurs et de gérer leur retour au travail (n=1)
- Coûts de santé plus élevés (n=1)
- Recrutement de travailleurs compétents en remplacement de ceux qui partent à la retraite, craintes par rapport à l’avancement professionnel des jeunes travailleurs (n=1)
- Offrir un environnement stimulant, et non seulement des perspectives d’avancement (n=1)

- L'âge moyen de la retraite augmente. Les employeurs adaptent leurs politiques et programmes pour garder leur personnel plus longtemps et réembaucher des retraités (n=1)

b. Travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel :

Cette catégorie d'employés est actuellement une priorité pour beaucoup d'employeurs. Plusieurs défis ont été identifiés par rapport à l'adaptation aux besoins des travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel, notamment :

- Concilier les exigences organisationnelles avec les besoins individuels (n=4)
 - Obligation de voyager
 - Obligation de travailler en dehors des heures régulières
 - Établissement de l'horaire de travail et remplacement des employés
 - qui ont besoin de s'absenter du travail
 - qui ont besoin de modalités de travail flexibles
- Gérer l'augmentation des cas (n=1)
 - Conjoints, parents, enfants, petits-enfants – avec le vieillissement de la main-d'œuvre et le sous-emploi des jeunes adultes
- Concevoir des mesures de soutien et des approches abordables en milieu de travail (n=1)

Cependant, certains facteurs ont été jugés utiles pour s'adapter aux travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel :

- Des congés pour obligations familiales sont déjà prévus dans les conventions collectives (n=2)
- Étant donné que ces situations ne sont pas fréquentes, elles sont gérées au cas par cas (n=1)

c. Travailleurs handicapés :

Plusieurs participants ont convenu qu'il ne devrait pas y avoir de différence entre l'incapacité mentale et physique au niveau de l'approche et de l'accessibilité des programmes de soutien.

Plusieurs défis ont été identifiés par rapport à l'adaptation aux besoins des travailleurs handicapés :

- Stigmatisation des personnes handicapées, et idées fausses à leur sujet, en milieu de travail (n=3)
 - Coûts associés à la productivité, à l'absentéisme, au taux de roulement, au niveau de compétence et aux mesures d'adaptation
 - En particulier pour les employés souffrant de problèmes de santé mentale
- Trouver les bonnes mesures d'adaptation, résoudre les difficultés complexes (n=3)
- Concilier les mesures d'adaptation requises avec le travail à accomplir (n=2)
 - Comprendre la mesure d'adaptation requise et les impacts potentiels sur la productivité
- Incidence accrue des maladies chroniques nécessitant des mesures d'adaptation (n=1)

Cependant, certains facteurs ont été jugés utiles :

- Les employeurs et les syndicats accélèrent le processus d'adaptation (n=1)
- Une culture d'adaptation se développe dans certaines organisations lorsque cette situation se présente (n=1)

d. Travailleurs ayant des problèmes de santé mentale :

La santé mentale au travail constitue une priorité cruciale pour de nombreux participants. Voici les principaux défis identifiés par les répondants par rapport à l'embauche et à la rétention des travailleurs ayant des problèmes de santé mentale :

- Stigmatisation (n=4)
 - Les employés ne vont pas chercher de l'aide par crainte de perdre leur emploi
- S'assurer que les mesures d'adaptation sont adéquates, et résoudre les difficultés complexes (n=2)
 - S'assurer que les employés obtiennent le soutien nécessaire pour accomplir avec succès leurs tâches quotidiennes
- Absence des compétences et du leadership nécessaires pour aborder et résoudre les problèmes (n=2)
- Augmentation de l'incidence en milieu de travail (n=1)
- Concilier les mesures d'adaptation requises avec le travail à accomplir (n=1)
- Déterminer les barrières médicales et non médicales et leurs impacts (n=1)
- Repérer et gérer les problèmes potentiels en milieu de travail (n=1)

Cependant, les progrès suivants ont été observés dernièrement :

- Partenariats solides entre employeurs et syndicats pour répondre aux besoins des travailleurs ayant des problèmes de santé mentale (n=1)
- Efforts de certains employeurs pour modifier les comportements et la culture par l'éducation et l'information des cadres, des gestionnaires de première ligne et des employés (n=1)

4. Quels sont les outils et stratégies dont se sert votre organisation pour faciliter la participation des catégories de travailleurs suivantes :

a. Travailleurs âgés :

- Éducation (n=2)
 - Pour réduire la réticence à s'adapter aux besoins des travailleurs âgés
 - Sur les pratiques sécuritaires, le bien-être et la saine alimentation
- Rôles de mentor (n=2)
- Stratégies de gestion du changement et communications internes efficaces (n=1)
- Création d'équipes diversifiées avec un équilibre entre les travailleurs jeunes et âgés, les types de bagage, etc. (n=1)
- Promotion de la santé psychologique au travail (n=2)
 - Adoption de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail
- Modalités de travail flexibles, temps partiel (n=2)
- Clarté des exigences des postes (n=1)

- Soutien au bien-être (n=1)
- Offrir un environnement de travail qui stimule sans surcharger (n=1)
- Tenir compte de l'expérience professionnelle et déterminer les compétences transférables (n=1)
- Défense des politiques (n=1)
 - Rôle d'aidant naturel
 - Sécurité du revenu

b. Travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel :

- Politiques et avantages conçus spécialement pour soutenir les aidants naturels (n=6)
 - Modalités de travail flexibles
 - Généreuses politiques sur les congés
 - à la fois payés et non payés
 - Programme d'aide aux employés
 - Premiers soins en santé mentale
 - Possibilité de travailler à partir de la maison
 - Services de soutien
- Éducation (n=1)
 - Pour réduire la réticence à s'adapter aux besoins des travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel
- Encouragement du dialogue (n=1)
- Adoption de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (n=1)
- Défense des politiques (n=1)
 - Rôle d'aidant naturel
 - Sécurité du revenu

c. Travailleurs handicapés :

- Politiques et avantages conçus spécialement pour soutenir les travailleurs handicapés (n=7)
 - Modalités de travail flexibles
 - Programme de retour rapide et sécuritaire au travail
 - Horaire de travail adapté, modification des tâches
 - Généreuses politiques sur les congés
 - À la fois payés et non payés
 - Congés pour urgence personnelle
 - Programme d'aide aux employés
 - Premiers soins en santé mentale
 - Services de soutien en santé disponibles avec ou sans demande d'indemnisation pour incapacité
 - Soutien au bien-être
 - Programme d'avantages complet
 - Adaptation étendue à tout l'espace de travail
 - Mesures d'adaptation offertes à des réunions
- Éducation (n=3)

- Pour réduire la réticence à s'adapter aux besoins des travailleurs ayant des obligations d'aidant naturel
- Programmes de sensibilisation s'adressant aux employés, aux employeurs et aux syndicats
- Encouragement du dialogue et du réseautage (n=2)
- Promotion de la santé psychologique au travail (n=2)
 - Adoption de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail
- Sensibilisation et engagement des cadres supérieurs (n=1)
 - Les cadres supérieurs reconnaissent que tous les employés ont quelque chose à apporter et qu'il est important de mettre en place des stratégies pour soutenir les travailleurs handicapés
- Présence accrue en milieu de travail (n=1)
- Soutien offert aux employeurs (n=1)
- Influence sur les politiques gouvernementales (n=1)
- Défense des politiques (n=1)
 - Rôle d'aidant naturel
 - Sécurité du revenu

d. Travailleurs ayant des problèmes de santé mentale :

- Politiques et avantages conçus spécialement pour soutenir les travailleurs handicapés (n=7)
 - Modalités de travail flexibles
 - Généreuses politiques sur les congés
 - À la fois payés et non payés
 - Congés pour urgence personnelle
 - Programme d'aide aux employés
 - Premiers soins en santé mentale
 - Services de soutien en santé disponibles avec ou sans demande d'indemnisation pour incapacité
 - Soutien au bien-être
 - Programme d'avantages complet
 - Accès à de l'aide professionnelle pour résoudre les problèmes complexes
 - Offre de mesures d'adaptation
 - Services de santé
 - Assumer les frais des traitements (p. ex. thérapies cognitivo-comportementales)
 - Effectuer des évaluations médicales indépendantes avec des psychiatres
 - Donner rapidement accès aux thérapies recommandées
- Éducation (n=5)
 - Pour réduire la réticence à s'adapter aux besoins des travailleurs ayant des problèmes de santé mentale
 - Formation visant à combattre la stigmatisation
 - Formation des gestionnaires sur le phénomène de la stigmatisation (incluant l'auto-stigmatisation) et communications internes à ce sujet

- Éducation des cadres sur la gestion des problèmes de santé mentale en milieu de travail
- Activités de sensibilisation pour tous les employés
- Promotion de la santé psychologique au travail (n=2)
 - Adoption de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail
- Encourager les employés ayant des problèmes de santé mentale à se prendre en main, avec le soutien de la direction et des collègues (n=1)
- Encourager le dialogue (n=1)
- Demander à tous les employés de déclarer volontairement au moment de l'embauche toute mesure d'adaptation requise (n=1)

5. Comment ces outils et stratégies pourraient mieux répondre à vos besoins?

- L'adoption de la Norme nationale requiert un travail continu d'examen et de mise en œuvre
- Succès à la table de négociation sur ces questions
- Politiques réalistes
 - Si les programmes sont des obstacles administratifs pour les employeurs, ils ne seront pas efficaces
- Détermination plus proactive des besoins et des approches d'adaptation
- Éducation et soutien pour gérer les différents défis en milieu de travail
- Outils et stratégies pour aider les fournisseurs à soutenir les employeurs dans le recrutement et la rétention de travailleurs handicapés, sans devoir dépendre des subventions gouvernementales
- Mesures pour aider les établissements d'enseignement et d'autres intervenants à préparer plus efficacement les personnes handicapées à obtenir des emplois valorisants et bien rémunérés
- Outils et exemples de mesures originales pour retenir ces employés
- L'initiative d'Excellence en gestion de l'incapacité, lancée par le gouvernement de la Colombie-Britannique en 2008, a produit des retombées cinq fois supérieures à l'investissement initial dans le secteur de la santé seulement
- L'adaptation à toute la diversité des besoins des employés peut être un défi énorme pour les employeurs; ils pourraient faire équipe pour résoudre ensemble des problèmes communs
- Communiquer plus efficacement avec les établissements d'enseignement pour que les employés soient mieux préparés à traiter des questions touchant le bien-être, la santé mentale et d'autres aspects avant d'intégrer le marché du travail

6. Qu'est-ce qui garantirait la pertinence d'une initiative sur le travail et la santé par rapport à vos objectifs, vos besoins et vos défis?

- Comprendre les défis que vivent certains employeurs et qui les incitent à adopter des normes minimales
- Études sur l'efficacité de stratégies et de techniques de mise en œuvre complète de la Norme nationale et d'établissement de pratiques exemplaires, y compris des analyses coûts-avantages
- Les programmes efficaces produiront des résultats positifs. Les initiatives de recherche peuvent servir à identifier ces programmes et à influencer les politiques gouvernementales

- Projet de recherche sur les impacts de l'éducation des cadres sur le soutien à la santé mentale en milieu de travail
- Recherche sur les initiatives de santé mentale en milieu de travail, et sur la gestion des difficultés au travail qui deviennent des problèmes d'incapacité
- Recherche sur la façon de mieux coordonner l'assurance maladie et les avantages sociaux pour promouvoir la santé au travail
- Cerner et clarifier les pratiques favorisant la création d'un milieu de travail sain et adapté aux besoins de ses employés souffrant de maladie mentale
- Outils à utiliser dans les situations où un employé ne peut ou ne veut reconnaître sa maladie mentale
- Types de mesures d'adaptation pour les employés ayant des problèmes de santé mentale (de gravité variable), avec coûts correspondants
- Information sur les moyens efficaces pour recruter davantage de personnes handicapées dans des emplois valorisants, et sur les facteurs qui entravent ces efforts (p. ex. préjugés culturels sur l'employabilité des personnes handicapées)
- Mesurer l'efficacité des programmes gouvernementaux, y compris des subventions à l'emploi, pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi valorisant, et détermination d'améliorations possibles à ces programmes
- Guide/outil de référence sur l'adaptation à différents besoins/situations, à l'usage des employeurs
- « L'exploration » des données associées aux protocoles d'évaluation de la gestion du retour au travail/de l'incapacité offrirait non seulement des données probantes pour comprendre les principaux défis auxquels font face les employeurs canadiens, mais aussi, en raison de l'adoption du protocole d'évaluation à l'échelle internationale, des possibilités de comparaison interprovinciales et internationales et de comparaison dans des industries particulières
- La recherche doit être ciblée. Les employeurs investissent davantage dans leurs ressources humaines. Ces investissements entraînent-ils de meilleurs résultats opérationnels? Il serait utile de déterminer quelles mesures ont un impact réel

Insights. Understanding. Impact.



The Conference Board
of Canada

255 Smyth Road, Ottawa ON

K1H 8M7 Canada

Tel. 613-526-3280

Fax 613-526-4857

Inquiries 1-866-711-2262

conferenceboard.ca

